

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

Denominación del Programa de Formación: Tecnólogo en Gestión Empresarial

Código del Programa de Formación: 621201

Nombre del Proyecto (si es formación Titulada) DIAGNÓSTICO Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN PEQUEÑAS EMPRESAS

Fase del Proyecto (si es formación Titulada) Planeación

Actividad de Proyecto (si es formación Titulada) Análisis del Entorno de la Unidad Administrativa, Macro ambiente y Sector Económico

Competencia: PROYECTAR EL MERCADO DE ACUERDO CON EL TIPO DE PRODUCTO O SERVICIO Y CARACTERISTICAS DE LOS CONSUMIDORES Y USUARIOS

Resultados de Aprendizaje Alcanzar:

Identificar segmentos de mercado de acuerdo con el tipo de producto y población establecidos en el plan de segmentación

Determinar la oferta y la demanda del producto o servicio para identificar el potencial de mercado y capacidad de ventas de la empresa según política empresarial.

Determinar los precios de los productos y servicios, según tipos de mercado y de productos mediante la aplicación de métodos de fijación de precios

Duración de la Guía: Horas

2. PRESENTACION

En esta guía encontrará las bases necesarias para que los aprendices se apropien de las herramientas conceptuales y procedimentales empezando por:

El conocimiento de las herramientas y técnicas de la investigación de mercados permite adquirir, procesar y analizar información referente a clientes actuales y potenciales, nuestros competidores y el desarrollo de los mercados. Lo que les permitirá establecer el cómo plantear la investigación, analizar los datos recogidos, interpretarlos correctamente y comunicarlos.

Estos temas se abordarán a través de diferentes estrategias metodológicas como: cátedra teórica, estudio de casos, comentarios de textos, memorias, estudio individual, exposición dialogada, debates, diálogos y trabajo de campo.

3. FORMULACION DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1 Actividades de Reflexión inicial.

¿Por qué es tan importante la investigación de mercados para el marketing?

La investigación de mercados es la disciplina encargada de dar el insumo necesario para lograr establecer un mapa de ruta y conocer mejor las necesidades y deseos de nuestros clientes. Es aquella área que permite tener ese acercamiento al cliente y así entender al ser humano desde su condición emocional y racional al actuar como compradores.

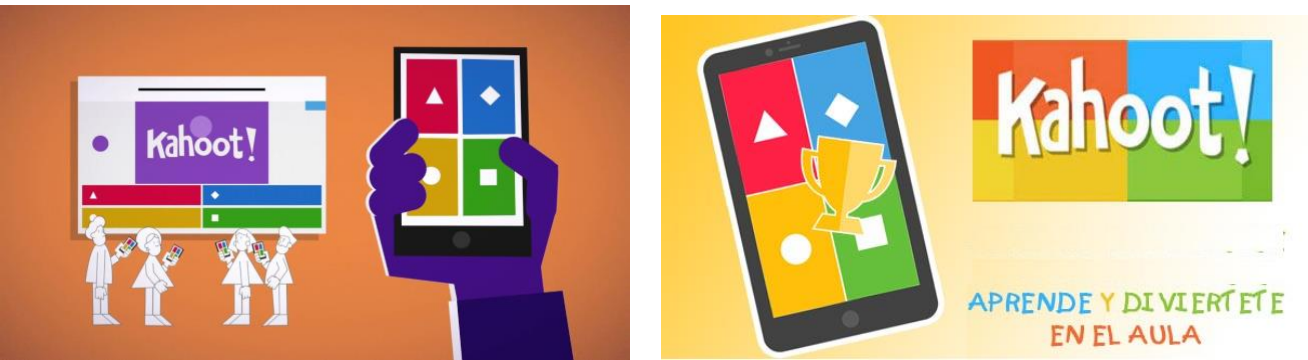
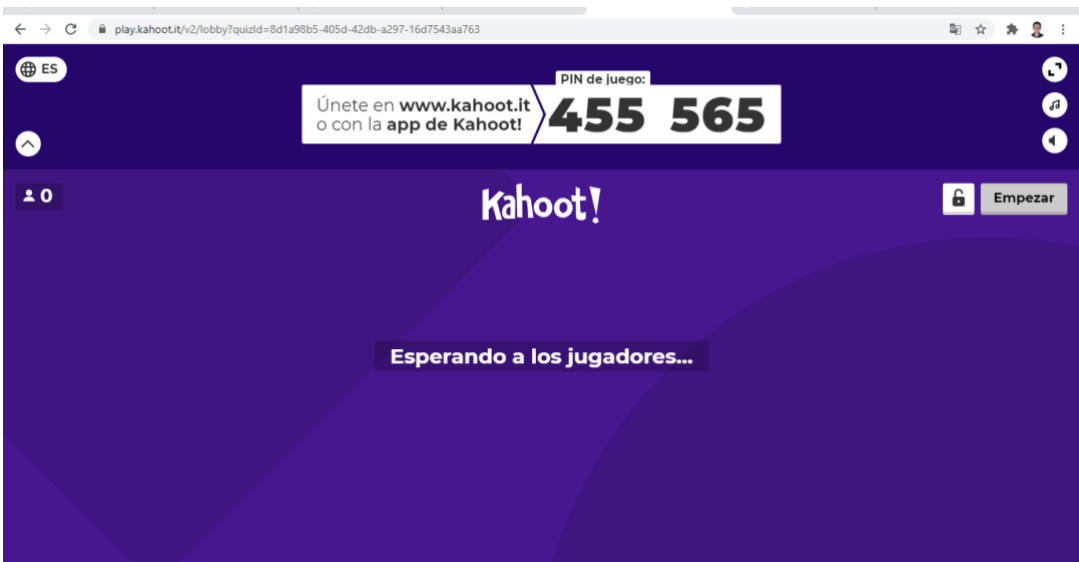
Desde la creación de una empresa, manejarla y llevarla al éxito es un gran desafío y la investigación de mercados es una gran herramienta que permite lograr en gran medida ese objetivo, dado que cada vez que se desee crear o lanzar un nuevo producto y/o servicio, posicionarlo en el mercado, conlleva una investigación y de una planeación para la consecución de un objetivo, y así satisfacer unas necesidades puntuales tomado decisiones dada vez mas acertadas.

Actividad1:

Conocimientos previos que tiene los aprendices.

Se realizara en la plataforma kahoot un cuestionario interactivo y didáctico.

Instrucciones



Actividad 2:

Ahora desde su experiencia expongan los conocimientos relacionados con el tema:

- ¿Que es un mercado?
- ¿Que es la investigación de mercados?
- ¿Que es Marketing?



3.2 Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje.)

CONCEPTOS BASICOS:

1. Necesidad.
2. Deseo.
3. Clientes.
4. Usuarios
5. Consumidores
6. Competencia.
7. Producto
8. Servicios.
9. Segmentación
10. Valor agregado





3.3 Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización)

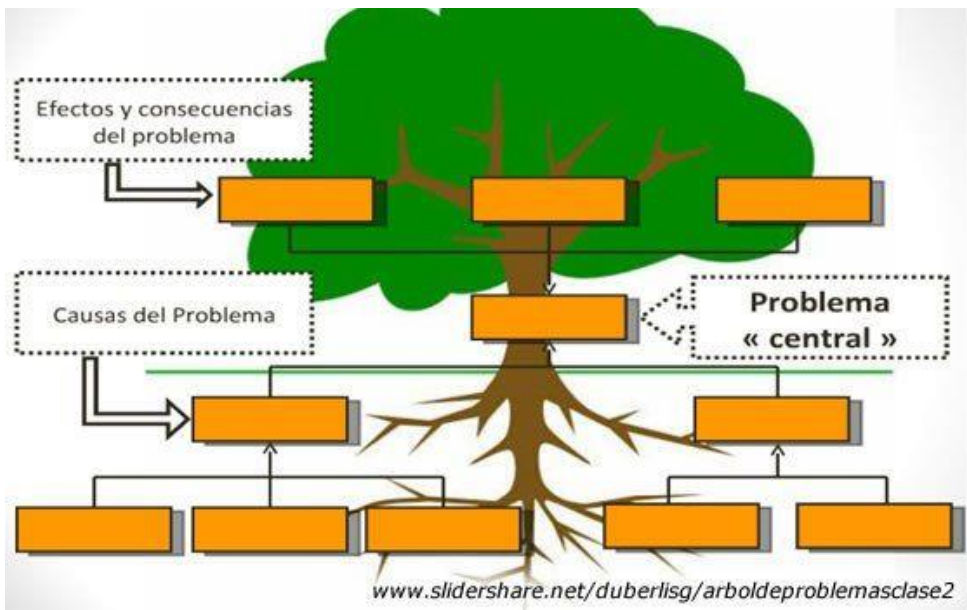
Actividad 1



Despues de vistos los temas de formación realice manera individual la siguiente actividad de acuerdo al anexo entregado por el instructor sobre la técnica de observación, aplicando la etnografia y haga su sustentación a sus compañeros de formación.

Actividad 2

De acuerdo a los ejemplo realizados en clase sobre el problema de investigación desarrollen en grupo el caso los agricultores de la Ceiba y realicen el árbol de problemas y objetivos del caso de estudio.



3.4 Actividades de Transferencia del conocimiento.

Realice las siguientes actividades donde aplique los conceptos anteriormente adquiridos:

Actividad 1

En grupos presenten un planteamiento e un problema de de una organización y sus objetivos para dar solución, que puede estar enfocado a:

- Lanzamiento de un nuevo producto o servicio
- Medir el posicionamiento de la empresa en el mercado
- Evaluar el Servicio al cliente
- Mejoras a los productos y/o servicios actuales



Actividad 2

En grupos diseñar y aplicar una encuesta para dar respuesta a la actividad anterior y entregar un informe de los resultados de la encuesta, de acuerdo con el documento guía entregado por el instructor.

4. Actividades de evaluación.

Estimado aprendiz, habrá un espacio de socialización en el ambiente de aprendizaje sobre los temas vistos, donde usted dará cuenta de su autoevaluación en el proceso del desarrollo de actividades y además dará su concepto respecto al acompañamiento del instructor en el proceso de formación.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento : Desempeño en la elaboración de las actividades planteadas	Identificar los métodos de recolección de información Comprende la manera de aplicar el diseño de una investigación	Documento de observación y encuestas diseñadas
Evidencias de Desempeño Desempeño en la elaboración de las actividades planteadas	Realiza y aplica instrumentos de recolección de información	Metodo de observación Encuestas
Evidencias de Producto: Informe de investigación de mercados	Apropia los conocimientos de la investigación de mercados y los aplica a casos reales	Documento informe cn resultados obtenidos Exposiciones de los resultados

5. GLOSARIO DE TERMINOS

6. REFERENTES BILBIOGRAFICOS

AUTOR (ES)	TITULO	Editorial	Edición y/ o Año
Kotler, P y Armstrong, G	Fundamentos de Marketing	Prentice Hall	10 ed.
Kinnear T y Taylor, J	Investigación de Mercados	Mc Graw Hill	5 Ed
Jose Nicolas Jani	Investigación Integral de mercados	Mc Graw Hill	2008

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	Luis Felipe Davalos	INSTRUCTOR	Centro de Comercio y servicios	Junio de 2021

8. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)					



Luis Felipe Dávalos Ortiz

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS



Dividir el mercado en grupos de clientes con iguales características o comportamientos.

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

- MERCADO DE LA ROPA EXTERIOR.



SEGMENTACION DE MERCADOS

- MERCADO DEL SHAMPOO PARA EL CABELLO.

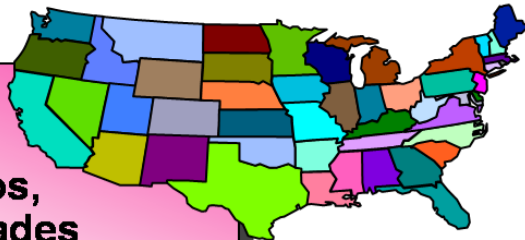


SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

- ◉ **VARIABLES DE SEGMENTACIÓN**
- ◉ No existe una sola base o criterio para segmentar un mercado, se puede utilizar una o algunas de las variables que existen para segmentar un mercado.

Geográfica

Países, estados, regiones o ciudades



Demográfica

Edad, sexo, tamaño y ciclo de vida de la familia, o ingreso



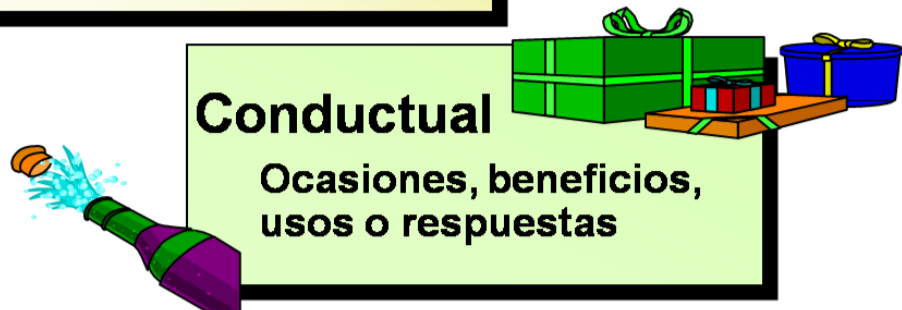
Psicográfica

Clase social, estilo de vida o personalidad



Conductual

Ocasiones, beneficios, usos o respuestas



SEGMENTACIÓN DE MERCADOS



MERCADO META .

Es el grupo o grupos de clientes (consumidores u organizaciones) que la organización decide atender como resultado de la segmentación y evaluación de cada segmento.

MERCADO META

- **ESTRATEGIAS DE COBERTURA DEL MERCADO META:**

- 1) Marketing indiferenciado.
- 2) Marketing diferenciado.
- 3) Marketing concentrado.
- 4) Marketing personalizado.



Marketing Mix



MEZCLA DE MARKETING

PRODUCTO: Todo satisfactor de necesidades y deseos.

ASPECTOS BÁSICOS DEL PRODUCTO:

- 1) Niveles del producto.
- 2) Marca.
- 3) Etiqueta.
- 4) Empaque.



Contamos con un **amplio y completo** portafolio de productos para satisfacer tus necesidades

portafolio de productos

MEZCLA DE MARKETING



Producto esencial.
Producto real.
Producto ampliado.
Producto esperado.

Ciclo de Vida



MEZCLA DE MARKETING

CONCEPTO DE MARCA:

Es un nombre, palabra, expresión, diseño, símbolo o combinación de lo anterior que busca identificar los bienes o servicios de una organización y diferenciarlos de la competencia.



MEZCLA DE MARKETING

○ PRODUCTO.

- ASPECTOS RELACIONADOS CON LA MARCA:
 1. Registro de la marca.
 2. Valor de capital de la marca.
 3. Componentes de la marca.
 4. Pocisionamiento de la marca.

MEZCLA DE MARKETING



○ PRODUCTO.

ETIQUETA: Todo tipo de información respecto al producto.

○ Tipos de etiquetas:

1. Marca.
2. Descriptiva.
3. Grado.

MEZCLA DE MARKETING

○ PRODUCTO.

- EMPAQUE: Es el recipiente, envoltorio o contenedor dentro del cual viene el producto.
- TIPOS DE EMPAQUES:
 1. Primario.
 2. Secundario.
 3. Comercial.



MEZCLA DE MARKETING

- **PRECIO** :Es el valor de un producto expresado en dinero.
- FACTORES QUE INCIDEN EN LA FIJACIÓN DEL PRECIO:
 1. Factores internos.
 2. Factores externos.
 3. Otros factores.



CORRIENTE	8.340
EXTRA	9.840
A.C.P.M.	7.540
GNV M3	1.250

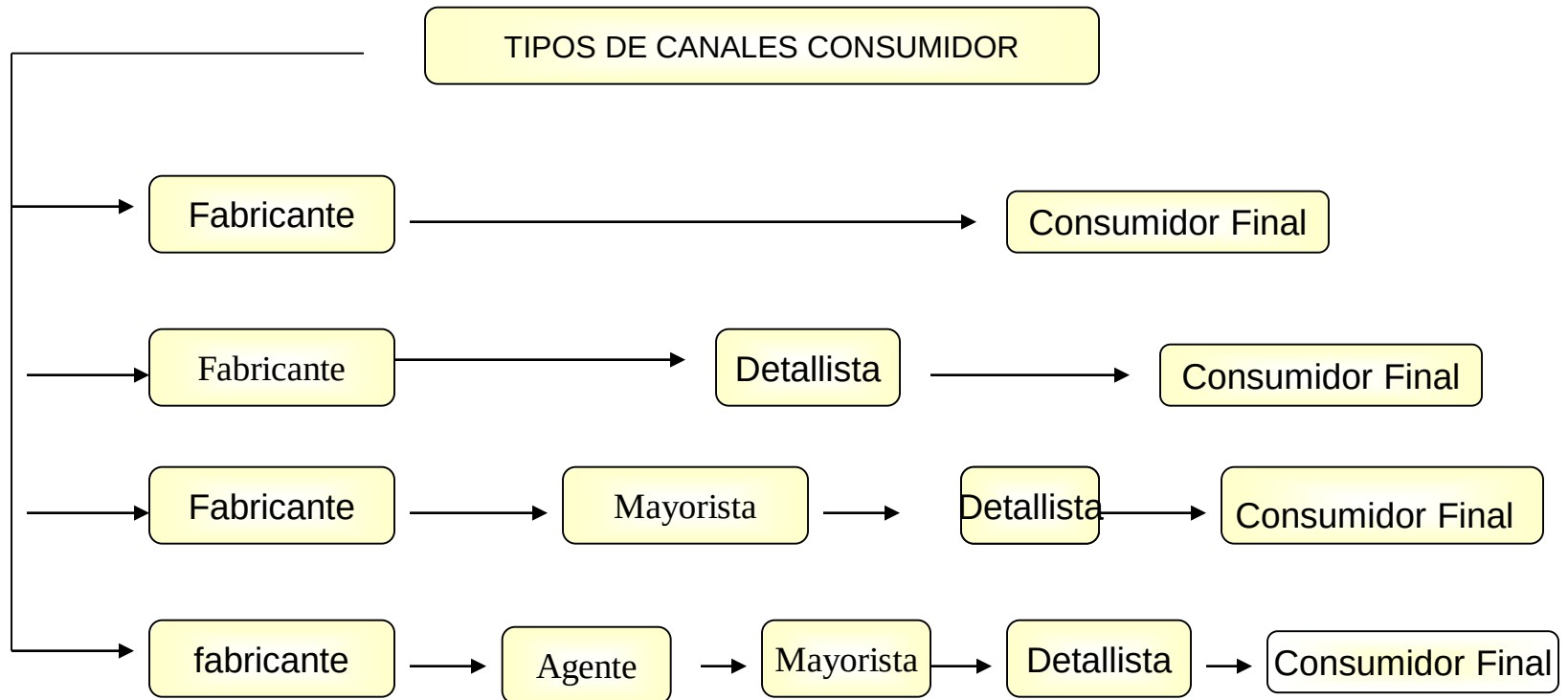
MEZCLA DE MARKETING

● PLAZA



Canales de distribución: es la ruta o camino que utiliza el fabricante para hacer llegar el producto hasta el cliente final. (consumidor u organización)

PLAZA





MEZCLA DE MARKETING

PROMOCIÓN.

- MEZCLA DE COMUNICACIONES
:Es la combinación de las diferentes herramientas de la comunicación del Marketing, para lograr llegar al mercado meta y alcanzar los objetivos planteados.



MEZCLA DE MARKETING

○ PROMOCIÓN.

○ MEZCLA DE COMUNICACIONES.

1. Publicidad.
2. Venta promocional.
3. Venta personal.
4. Relaciones públicas.



MEZCLA DE MARKETING

○ PROMOCIÓN.

PUBLICIDAD: Toda comunicación no personal, pagada por un anunciante.

OBJETIVOS DE LA PUBLICIDAD :

1. Informar.
2. Persuadir.
3. Recordar.



MEZCLA DE MARKETING

- PROMOCIÓN.

- MEZCLA DE COMUNICACIONES.

- MEDIOS QUE UTILIZA LA PUBLICIDAD:

1. Impresos.
2. Transmisión.
3. Exteriores.

MEZCLA DE MARKETING

◉ PROMOCIÓN.

VENTA PROMOCIONAL :
Son todos los incentivos que se realizan durante un determinado periodo para estimular la compra del producto. La promoción se puede dirigir al distribuidor o al consumidor o a los dos.



MEZCLA DE MARKETING

○ PROMOCIÓN.

○ MEZCLA DE COMUNICACIONES.

- VENTA PROMOCIONAL.
- PROMOCIONES AL CONSUMIDOR :
 1. Descuentos.
 2. Muestras.
 3. Cupones.
 4. Reembolso.
 5. Obsequios.
 6. Concursos y sorteos.
 7. Bonificaciones.

MEZCLA DE MARKETING

○ PROMOCIÓN.

- VENTA PROMOCIONAL.
- PROMOCIONES AL DISTRIBUIDOR :
 1. Descuentos.
 2. Incentivos.

MEZCLA DE MARKETING

- **PROMOCIÓN.**
- **VENTA PERSONAL :** Es una comunicación directa con el cliente (cara a cara).



MEZCLA DE MARKETING

● PROMOCIÓN.



RELACIONES PÚBLICAS :
Son todas las actividades que realiza la organización para influir favorablemente en cada uno de sus públicos y lograr una actitud positiva hacia la organización o sus productos.



DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

ES EL CORAZÓN Y ALMA DE UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. DA UNA IDEA GENERAL DE COMO SE ABORDARÁ EL PROYECTO Y ORIENTA AL INVESTIGADOR EN CADA UNO DE LOS PASOS DE LA FORMULACIÓN DE LA MISMA.



DENTRO DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA ENCONTRAMOS :

DISEÑOS TRANSVERSALES

SIMPLES

IMPLICA OBTENER UNA SOLA VEZ INFORMACIÓN, DE UNA MUESTRA DADA DE ELEMENTOS DE LA POBLACIÓN

DISEÑOS TRANSVERSALES MÚLTIPLES

SE UTILIZAN DOS O MÁS MUESTRAS DE ENCUESTADOS Y DE CADA MUESTRA SE OBTIENE INFORMACIÓN UNA SOLA VEZ : SEGMENTOS DISTINTOS CON INFORMACIÓN CRUZADA, EJ : CAMPAÑAS POLÍTICAS, ANÁLISIS DE COHORTES

Estudios Longitudinales : Incluyen una muestra fija de elementos de la población que se somete a mediciones repetidas de las mismas variables en momentos distintos. La muestra es la misma a lo largo del tiempo, lo cual brinda una serie de imágenes que en conjunto ilustran los cambios a lo largo del tiempo. Regularmente se utiliza un panel de consumidores para el análisis. **También conocido como panel de Consumidores**

MÉTODO DE OBSERVACIÓN

- **OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA:** PLANEADA SEGÚN LA DEFINICIÓN EXACTA DEL PROBLEMA. REDUCE TENDENCIAS DEL INVESTIGADOR. APROPIADA PAR INVESTIGACIONES CONCLUYENTES.
- **OBSERVACIÓN NO ESTRUCTURADA:** SE SUPERVISAN ASPECTOS RELEVANTES, EL PROBLEMA AÚN NO ESTÁ DEFINIDO CLARAMENTE, EL INVESTIGADOR ES INFLUYENTE, SE EMPLEA EN INVESTIGACIONES EXPLORATORIAS.

MODO DE APLICACIÓN

Métodos de
Observación

Personal

Mecánica

Auditoría

Análisis de
Contenido

Análisis de
Vestigios

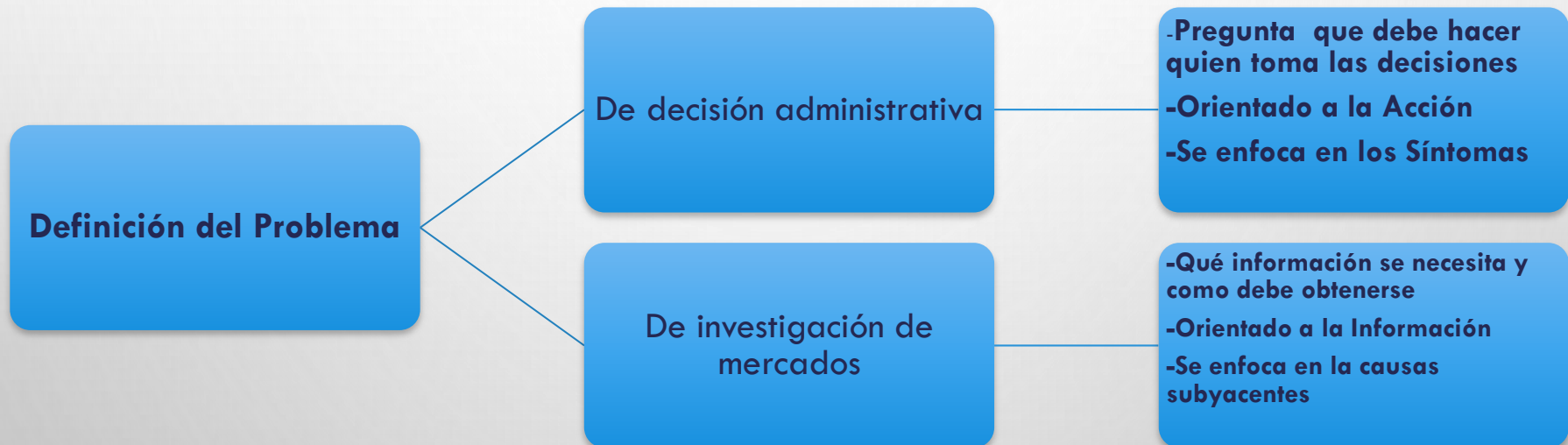
VENTAJAS

- MEDICIÓN DE COMPORTAMIENTO REAL
- NO HAY TENDENCIAS EN EL INFORME
- EXCLUSIVO PARA CIERTA INFORMACIÓN
- PROCESOS ECONÓMICOS.
- SUMINISTRA GRAN INFORMACIÓN AL INVESTIGADOR.

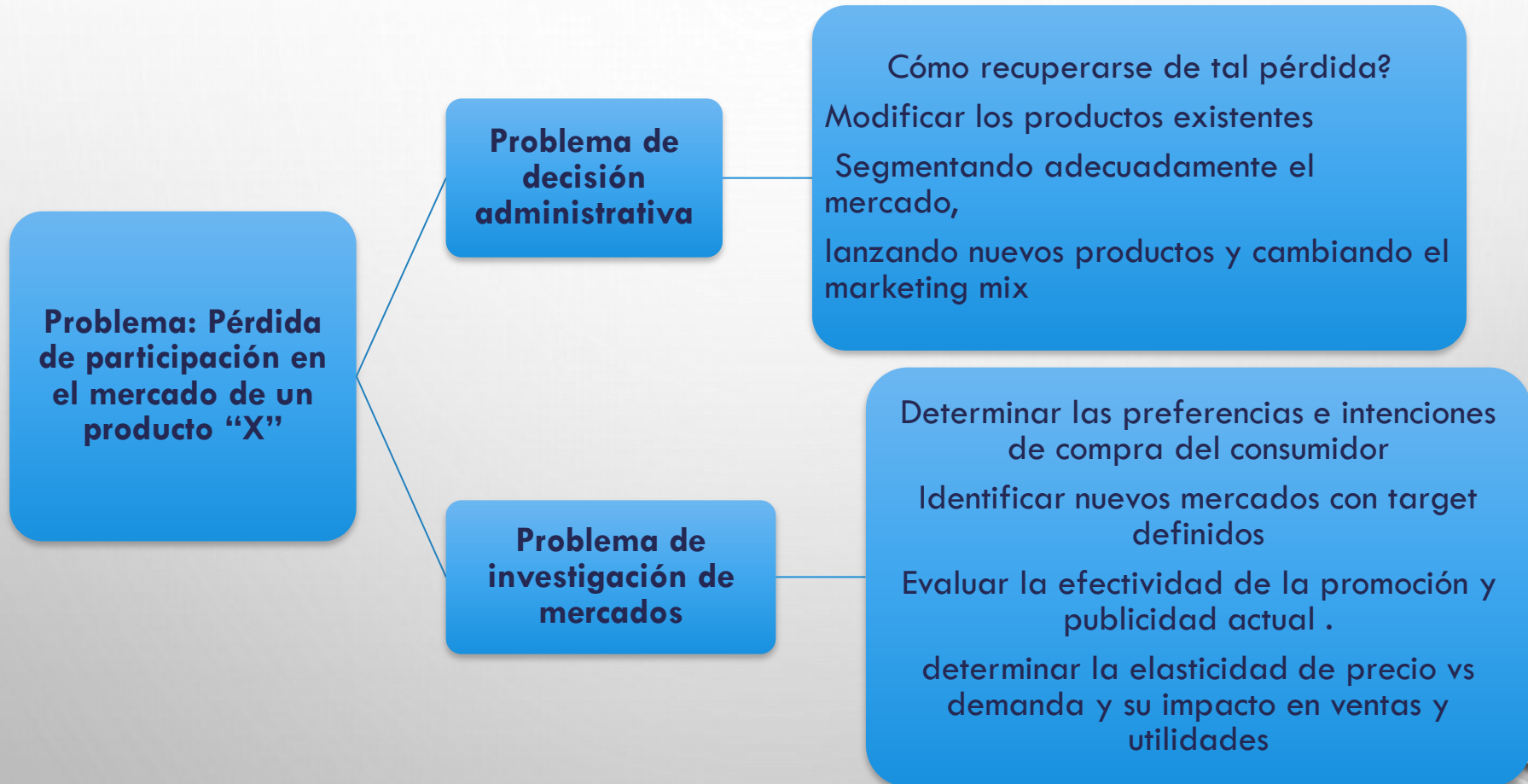
DESVENTAJAS

- NO SE DETERMINEN RAZONES DEL COMPORTAMIENTO OBSERVADO (MOTIVOS, CREENCIAS, PREFERENCIAS).
 - PERCEPCIÓN SELECTIVA (SEGÚN EL INVESTIGADOR)
 - ALGUNOS PROCESOS PUEDEN SER LARGOS (ACTIVIDADES PERSONALES).
 - CONFLICTO ÉTICO
-
- DEBE CONSIDERARSE COMO COMPLEMENTO DE LA ENCUESTA, EN LUGAR DE COMPETIRLE.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA



EJEMPLO DEFINICIÓN DEL PROBLEMA



ERRORES EN LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- EL PRIMER ERROR ES DEFINIR EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DEMASIADO AMPLIO.
- EL SEGUNDO ERROR ES EXACTAMENTE LO OPUESTO: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DEMASIADO ESTRECHO



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

- **ADMINISTRADOR:** HEMOS VISTO UNA DISMINUCIÓN EN LA CLIENTELA DE NUESTRA TIENDA.
- **INVESTIGADOR:** ¿CÓMO LO SABE?
- **ADMINISTRADOR:** BUENO, SE REFLEJA EN NUESTRAS VENTAS Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.
- **INVESTIGADOR:** ¿POR QUÉ CREE QUE HAYA DISMINUIDO SU CLIENTELA?
- **ADMINISTRADOR:** ¡OJALA LO SUPIERA!
- **INVESTIGADOR:** ¿QUÉ HAY ACERCA DE LA COMPETENCIA?
- **ADMINISTRADOR:** SOSPECHO QUE SOMOS MEJORES QUE LA COMPETENCIA EN ALGUNOS FACTORES Y PEORES EN OTROS.
- **INVESTIGADOR:** ¿CÓMO VEN LOS CLIENTES A SU TIENDA?
- **ADMINISTRADOR:** CREO QUE LA MAYORÍA DE ELLOS LA VE DE MANERA POSITIVA, AUNQUE QUIZÁ TENGAMOS UNA O DOS ÁREAS DÉBILES.

- **PROBLEMA DE DECISIÓN ADMINISTRATIVO**

¿QUÉ DEBE HACERSE PARA AUMENTAR LA CLIENTELA DE SEARS?

- **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

DETERMINAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES RELATIVAS DE SEARS EN RELACIÓN CON OTROS COMPETIDORES IMPORTANTES RESPECTO DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CLIENTELA DE LA TIENDA.



PROBLEMA DE DECISIÓN ADMINISTRATIVA

- ¿DEBE LANZARSE UN NUEVO PRODUCTO?
- ¿DEBE MODIFICARSE LA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD?
- ¿DEBE INCREMENTARSE EL PRECIO DE LA MARCA?

PROBLEMA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- DETERMINAR LAS PREFERENCIAS E INTENCIONES DE COMPRA DEL CONSUMIDOR PARA EL NUEVO PRODUCTO PROPUESTA.
- DETERMINAR LA EFECTIVIDAD DE LA ACTUAL CAMPAÑA PUBLICITARIA
- DETERMINAR LA ELASTICIDAD DE PRECIO DE LA DEMANDA Y EL IMPACTO DE VARIOS NIVELES DE CAMBIOS DE PRECIO EN LAS VENTAS Y LAS GANANCIAS

¿CÓMO REDUCIR LOS ERRORES?

Planteamiento General del Problema

(Objetivo General)

Preguntas (P1)

Específicas que con sus respuestas resuelven el problema general

Preguntas (P2)

Específicas que con sus respuestas resuelven el problema general

Preguntas (P3)

Específicas que con sus respuestas resuelven el problema general

ETAPAS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN EN MARKETING

Formulación de Objetivos

Los objetivos deben ser concretos, claros, verificables realizables por parte del investigador de acuerdo con los recursos disponibles.

Se acostumbra formular dos tipos de objetivos:

Los Objetivos generales : Que se refieren a los propósitos más amplios del estudio.

Los objetivos específicos en su conjunto deben contribuir a la consecución del objetivo general.

ETAPAS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN EN MARKETING

Formulación de Objetivos

Caso Paraíso:

Planteamiento del problema. ¿Existirá mercado suficiente para una guardería para niños menores de 36 meses en el conjunto residencial Paraíso?.

Objetivo general. Determinar el tamaño de la demanda para una guardería en el conjunto residencial Paraíso y conocer la opinión de los padres de familia acerca del concepto de guardería (servicios ofrecidos, horarios, ambiente físico, etc.)

Objetivos específicos:

- Identificar en los hogares los hijos en edad de guardería.
- Identificar las guarderías utilizadas y las razones.
- Identificar los hogares con planes, a corto plazo, de tener hijos.
- Determinar la intención de utilizar el servicio de guardería.

ETAPAS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN EN MARKETING

Formulación de Objetivos

Caso Paraiso

Objetivos específicos:

- Establecer los horarios preferidos para el servicio de guardería.
- Determinar el precio dispuesto a pagar por el servicio de guardería.
- Identificar las necesidades insatisfechas con respecto a los servicios de guardería que reciben actualmente los niños.
- Determinar el ambiente físico deseado por los padres para una guardería en el conjunto residencial Paraiso.

COMPONENTES DEL ENFOQUE DEL PROBLEMA

- **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- SON UN PLANTEAMIENTO PERFECCIONADO DE LOS COMPONENTES ESPECÍFICOS DEL PROBLEMA.

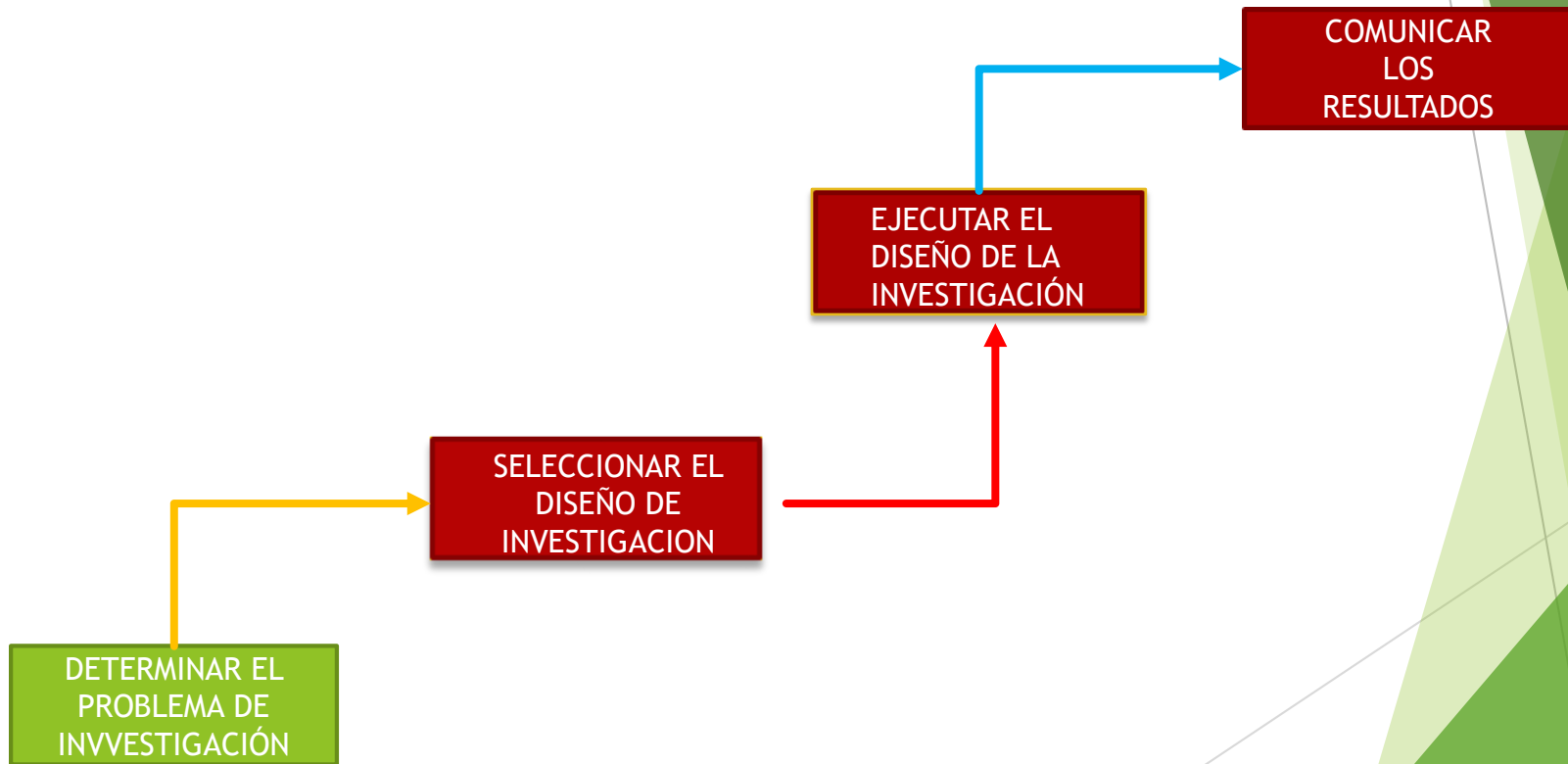
- **HIPÓTESIS**

- ES UNA AFIRMACIÓN O PROPOSICIÓN AÚN NO DEMOSTRADA ACERCA DE UN FACTOR O FENÓMENO DE INTERÉS PARA EL INVESTIGADOR

- **ESPECIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN REQUERIDA**

- LUEGO DE REALIZAR LOS ANÁLISIS ANTERIORES, SE DETERMINAN LOS REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN PARA CADA UNO DE LAS PREGUNTAS ESPECIFICAS QUE DAN RESPUESTA AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

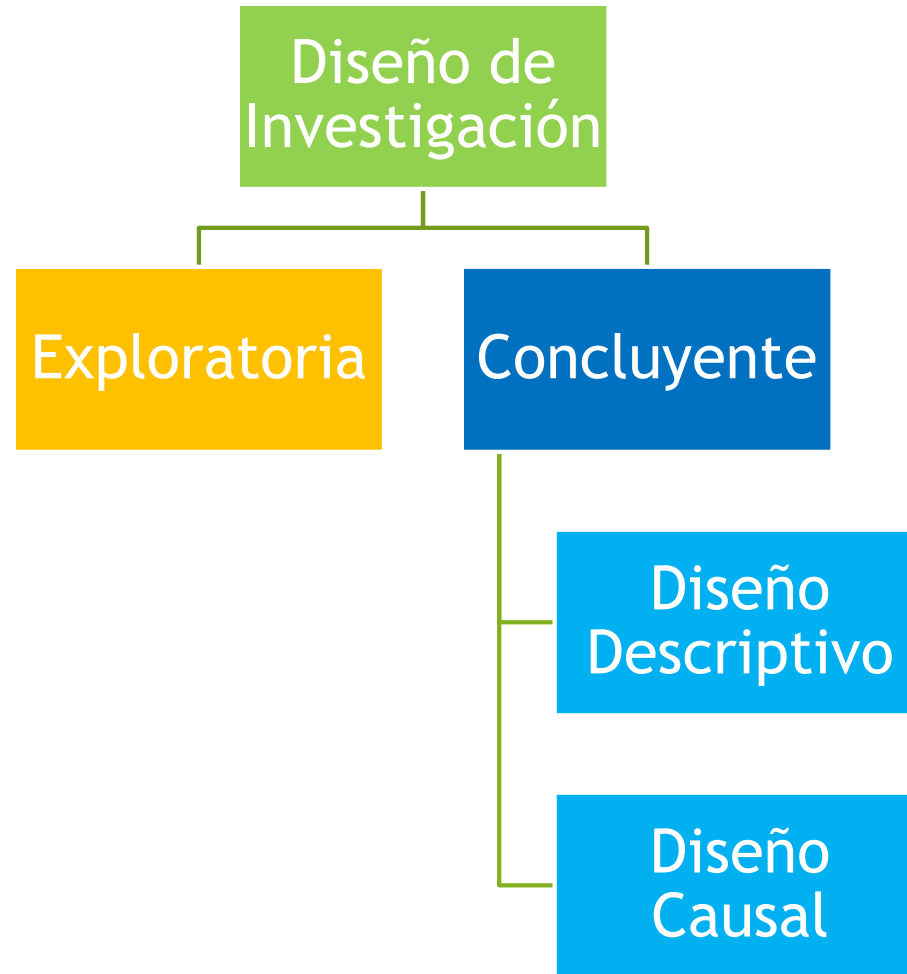
FASES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



Fases y Pasos de la Investigación de Mercados

- Fase 2: seleccionar el diseño de la investigación
 - **Paso 4:** Determinar el diseño de la investigación y las fuentes de datos.
 - **Paso 5:** Trazar el plan de muestreo y calcular el tamaño de la muestra: población objetivo, censo, Muestra, muestreo probabilístico.,No probabilístico.
 - **Paso 6:** Examinar los aspectos y escalas de medición: satisfacción de los clientes y calidad del servicio.
 - **Paso 7:** Diseño y Prueba piloto del cuestionario

Clasificación de los Diseños



Clasificación de los Diseños

- ❖ **Investigación Exploratoria:** Tiene por objetivo primario, facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador.
- ❖ **Investigación Descriptiva:** Tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características funcionales del mercado.
- ❖ **Investigación Causal:** Tipo de investigación concluyente, donde el objetivo principal es obtener evidencias respecto a las relaciones de causa y efecto.

Investigación Exploratoria

- Formular un problema o definirlo de manera más precisa.
- Identificar cursos de acción.
- Desarrollar hipótesis.
- Aislar variables relaciones claves para un análisis posterior.
- Ganar comprensión para desarrollar un enfoque del problema.
- Establecer prioridades para una investigación posterior.

Ejemplos Inv. Exploratoria

- ▶ ¿Cómo podría revivir un producto semiobsoleto, prácticamente muerto dentro de su categoría?
- ▶ MONTBLANC
 - ▶ **Sesiones de Grupo**
 - ▶ Consumidores las considera como joyas
 - ▶ Poder de la pluma se mantiene en la mente de los consumidores
 - ▶ Relación precio prestigio
 - ▶ Nuevas investigaciones Descriptivas



Investigación Causal

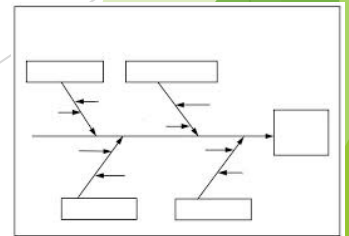
Toma de decisiones basados en relaciones Causa – Efecto ?
Requiere estudio formal !!!

Ejemplo:

Supuesto: Disminución precio entonces aumento en ventas y mayor participación en el mercado.

Propósitos

1. Entender qué variables son la causa (independientes) y qué variables son el efecto (dependientes) de un fenómeno.
2. Determinar la naturaleza de las relaciones entre variables causales y el efecto que debe pronosticarse.



Investigación Causal

Se trabaja en ambientes controlados, es decir, se controlan otras variables que puedan afectar a la variable independiente.

El efecto se mide para determinar el grado de causalidad.

Método principal, la experimentación.

Ejemplo 1:

¿En una tienda, la ayuda de vendedores puede influir en la venta de electrodomésticos?

Ejemplo 2: Publicidad Vs Incremento en ventas:
Consideraciones de venta a través de distribuidores,
frecuencia (intensidad) de la publicidad)

Funciones de la Investigación Descriptiva

- Describir las características más importantes de los grupos como consumidores, vendedores, organizaciones, áreas de mercado (ej: perfil de usuarios frecuentes).
- Estimar porcentaje de unidades que presentan cierto comportamiento en una población específica (Ej: % de clientes de tiendas por departamentos y de tiendas de descuentos).
- Determinar cómo se perciben las características del producto.(Ej: ¿De qué manera se percibe la exhibición en uno o todos los departamentos de la tienda?)



Funciones de la Investigación Descriptiva

- Precisar el grado de asociación de las variables del mercado. (Ej: hasta que grado se relacionan las compras en las tiendas con la salida a comer fuera de casa?)
- Para hacer previsiones específicas. (Ej: Cuál será el monto de las ventas al detalle de Olympica, para ropa de moda, en Santander de Quilichao.



- **Se requiere especificar: Las 6 W:** (Who, What, When, Where, Why, Way).
- (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué, Cómo)

Ejemplos de Investigación Descriptiva

- **Estudios de mercado:** Tamaño del mercado, poder de compra de los consumidores, disponibilidad de los distribuidores, perfiles de los consumidores.
- **Participación en el mercado:** Proporción de las ventas totales que recibe una compañía y sus competidores.
- **Análisis de Ventas:** Ventas por región, línea de productos, tipo y tamaño de la cuenta.
- **Imagen:** Percepción de la empresa, marca, productos por parte del consumidor.

Ejemplos de Investigación Descriptiva

- **Moda:** Patrones de consumo
- **Distribución:** Patrones, flujo, número y ubicación de los distribuidores.
- **Precios:** Rango, frecuencia, respuesta a las variaciones del precio.
- **Métodos generales:**
 - Datos secundarios
 - Encuestas
 - Paneles
 - Observación

Paso 4 : Diseño de la Investigación

Diseños, fuentes, métodos y administración de la investigación

Después de Planteado el problema, de debe definir el tipo investigación que se utilizará:

Exploratoria

Descriptiva

Causal:

Estudio con el que se determinan las relaciones causales entre dos o más variables. Ayudan a explicar por qué ocurrió un fenómeno en el mercado

Etapas del Proceso de Investigación en Marketing:

paso 4: diseño de la investigación

Investigación Exploratoria y Concluyente descriptiva

Exploratoria (Cualitativa)

- ✓ Estudio para generar ideas que sirvan para definir el problema y aumentar el conocimiento de los motivos, actitudes y conductas de los consumidores



Revisión bibliográfica, Entrevistas en Profundidad, Sesiones de grupo, Test Projectivos, Test de creatividad y la observación

Concluyente Descriptiva (Cuantitativa)

- ✓ Estudio que consiste en recopilar datos numéricos para responde a las preguntas quién, qué, cuándo, dónde y cómo.
- ✓ Incluyen actitudes, intenciones, preferencias, hábitos de compra, evaluación de las estrategias actuales de marketing y datos demográficos de los consumidores. Estudios sobre la competencia, mercado objetivo y factores ambientales.

Se obtiene información medible de una población a través de una muestra representativa por medio de instrumentos

Fuentes de Datos

Las fuentes de información son de dos tipos:

Primaria

Se recoge directamente sobre el objeto investigado, mediante instrumentos elaborados por el investigador

Métodos: Observación y cuestionarios

Secundaria

Esta información ya existe y ha sido recolectada por otros investigadores y reposa en estudios realizados con fines similares en archivos, boletines estadísticos, etc.:

Métodos: Ficha ,registro de datos y revisión bibliográfica

PASO 5: PLAN DE MUESTREO

Preguntas y problemas



- Dado el problema, los objetivos de la investigación y las necesidades de información, ¿cuál sería la mejor persona (o cosa) para observar o investigar?
- ¿Qué rasgos demográficos (sexo, ocupación, edad, estado civil, ingresos, escolaridad) o hábitos (comprador ocasional o frecuente, comprador o no comprados, usuario constante, usuario menor o no usuario, cliente o no cliente) deben tomarse para determinar la inclusión en la población?
- ¿Cuántos elementos debe haber en la muestra para que sea representativa de la población?
- ¿Qué tan confiable tiene que ser la información para el que decide?
- ¿Hay preocupaciones por la calidad de los datos? ¿Cuáles son los porcentajes de error aceptables en el muestreo?
- ¿Qué técnica debe seguirse en la selección de las unidades de muestreo?
- ¿Cuáles son las restricciones de tiempo y costo de ejecutar el plan de muestreo correcto?

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

Denominación del Programa de Formación: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código del Programa de Formación: 112005

Nombre del Proyecto: MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA.

Fase del Proyecto:

Actividad de Proyecto: IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN, TENIENDO EN CUENTA EL PAN OPERATIVO.

Competencia: VINCULAR A LAS PERSONAS SELECCIONADAS, DE ACUERDO CON LAS NORMAS LEGALES VIGENTES, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN.

Resultados de Aprendizaje a Alcanzar:

- Aplicar el proceso administrativo en la vinculación de los candidatos de acuerdo con la normatividad vigente y las políticas de la organización.
- Acordar las condiciones de contratación del nuevo trabajador teniendo en cuenta la legislación vigente y las políticas organizacionales.
- Suministrar al nuevo trabajador la información pertinente, teniendo en cuenta el protocolo, la normatividad vigente y las políticas de la organización
- Administrar los documentos de la vinculación laboral y los de seguridad social de acuerdo con los parámetros de seguridad y operación

Duración de la Guía: 50 horas autónomas. Asesoría virtual permanente.

2. PRESENTACION

En esta guía encontrará las bases necesarias para que los aprendices se apropien de las herramientas conceptuales y procedimentales empezando por: contextualizarlos en relación con la normatividad laboral, posteriormente se abordará el concepto de contrato de trabajo. Se analizarán los elementos esenciales de un contrato de trabajo y su estructura, prestando especial atención a su forma, sus modalidades, el período de prueba y las cláusulas adicionales. estos temas se abordarán a través de diferentes estrategias metodológicas como: cátedra teórica, estudio de casos, comentarios de textos, memorias, estudio individual, clase magistral, exposición dialogada, debates y diálogos, casos prácticos.

3. FORMULACION DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1 Actividades de Reflexión inicial.

Desde la creación de una empresa, manejarla y llevarla al éxito hasta ser un empleado operativo, directivo o de cualquier tipo, llega a ser importante la forma en que se contrata y se labora. Todo tipo de empleador y empleado debería conocer sobre los contratos laborales y su importancia porque en algún momento de la vida, todos tendremos que trabajar y, por consiguiente, emplearnos o emplear firmando un contrato.

Es importante definir un contrato laboral según la ley actual colombiana, más específicamente por el Código Sustantivo del Trabajo. Este último, dice que un “contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración”

En segunda instancia, tampoco es suficiente para un empleador o empleado saber únicamente la definición de un contrato de trabajo. Es necesario conocer también cómo se constituye un contrato laboral, es decir, sus partes. Además de su definición y sus partes, es esencial conocer las modalidades de contrato que existen y permite la Ley. (Fragmento de Sebastián Cantillo Arce Universidad Nacional)

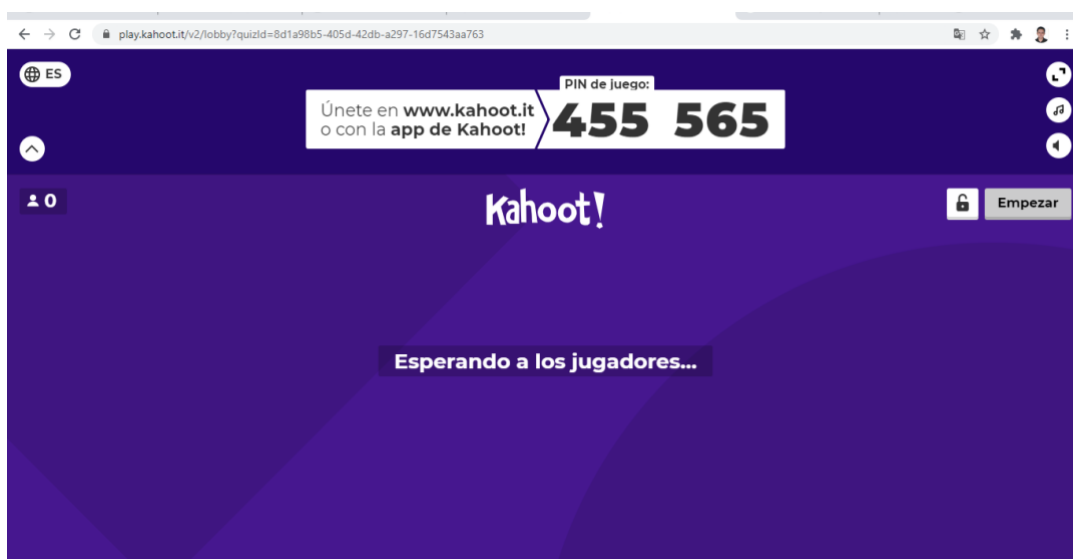
Actividad 1:

Conocimientos previos que tiene los aprendices sobre la normatividad laboral.

Se realizara en la plataforma kahoot un cuestionario interactivo y didáctico.



Instrucciones



Actividad 2:

Ahora desde su experiencia expongan los conocimientos relacionados con el tema: El trabajo y la Contratación Laboral.

¿Cre usted que en Colombia el trabajo se da en condiciones dignas y justas?

¿Ha tenido una experiencia laboral? Si su respuesta es afirmativa que experiencia le dejo, le fue explicado el tipo de vinculación laboral, salario, forma de pago, derechos y deberes, entre otros aspectos.

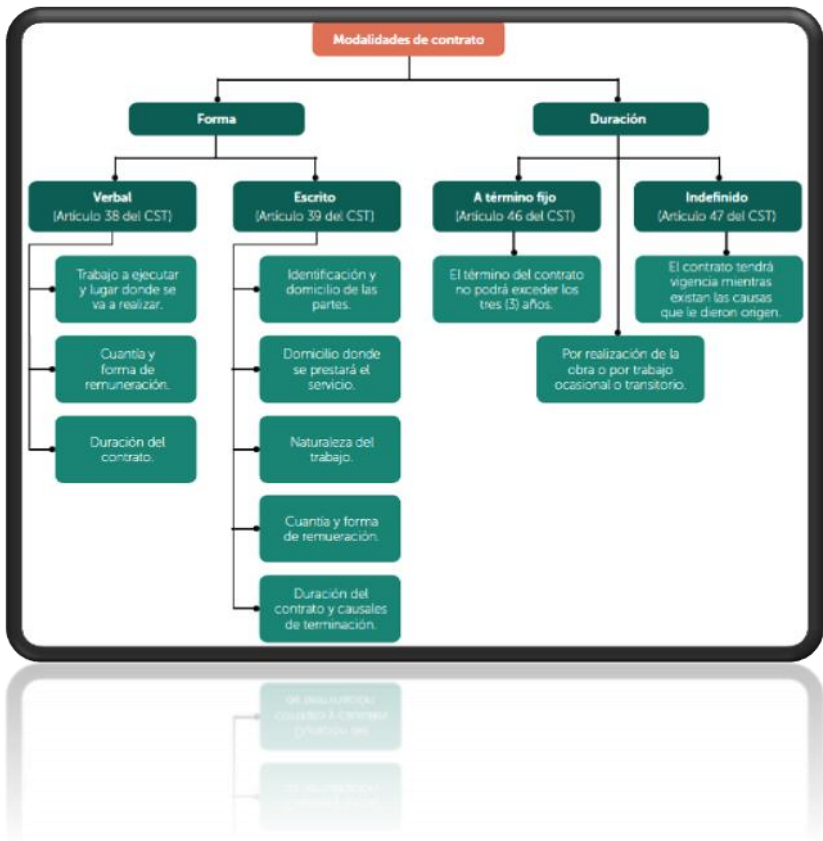
¿Cree que la normatividad laboral colombiana respalda los derechos de los trabajadores?

3.2 Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje.)

Generalidades de la legislación laboral



- Contrato de trabajo
- Jornada de Trabajo
- Salario y Prestaciones Sociales
- Aportes parafiscales
- Aportes Seguridad Social



SALARIO

Es la remuneración ordinaria, fija o variable que recibe el trabajador como contraprestación directa del servicio, cualquiera que sea la forma o denominación.

- Debe respetarse el salario mínimo legal mensual.
- Jornal: periodos no superiores a una semana.
- Sueldo: periodos no superiores a un mes.
- En especie: No puede ser mayor al 30% del valor total del salario pactado.
- Se debe pagar oportuna y completamente.
- Solo se pueden descontar de éste, los valores autorizados expresamente por el trabajador, determinados por la ley o provenientes de orden judicial.
- El trabajador no puede autorizar los descuentos que afecten su salario mínimo vigente, estos requieren autorización judicial.
- No es posible la compensación de salarios.
- Solo es posible embargar el salario, en la quinta parte que exceda el salario mínimo legal.



Salario integral es aquel en que se entienden incluidas las prestaciones, recargos, beneficios como trabajo nocturno, extraordinario, dominical y festivo, primas legales y extralegales, cesantías e intereses de éstas, comisiones, excepto vacaciones. Superior a 10 salarios mínimos, de común acuerdo y de forma expresa.

HORAS EXTRAS

- ✓ Es la remuneración por la labor desempeñada en la jornada adicional a la estipulada en el contrato de trabajo.
- Jornada Laboral Flexible. Art 51 Ley 789

TIPO	HORARIO		FACTOR
	DESDE	HASTA	
Diurna Ordinaria	6:00 a.m.	9:00 p.m.	1,25
Nocturna Ordinaria	9:00 p.m.	6:00 a.m.	1,75
Diurna Festiva	6:00 a.m.	9:00 p.m.	2,00
Nocturna Festiva	9:00 p.m.	6:00 a.m.	2,50
Recargo Nocturno	9:00 p.m.	6:00 a.m.	0,35
Nocturna dominical o festiva	9:00 p.m.	6:00 a.m.	2,10



- ✓ Procedimiento: $\frac{\text{Sueldo Correspondiente}}{\text{Factor}} / \text{No. Horas trabajadas en el mes (240)} * \text{No. Horas Extras}$

PRESTACIONES LEGALES (Art. 193 C.S.T.)

- ✓ Son devengados que cubren los riesgos o necesidades del trabajador que se originan durante la relación o con motivo de la misma:

Cesantías

Intereses de Cesantías

Prima de Servicios

LICENCIAS REGLAMENTARIAS: ¿CUÁLES DEBE OTORGAR EL EMPLEADOR DE FORMA OBLIGATORIA?

Las licencias laborales son los permisos que puede otorgar el empleador al trabajador para que se ausente por determinado tiempo de sus funciones. Las licencias reglamentarias son los permisos regulados por la ley, no negociables y de obligatorio otorgamiento cuando el trabajador los solicita.



Maternidad:
18 semanas de licencia, divididas entre una y dos semanas preparto, y 17 o 16 posparto.



Paternidad:
8 días hábiles para los padres.



Grave calamidad doméstica:
Durante el tiempo que le permita al trabajador sobrellevar la situación.



Luto:
5 días en caso del fallecimiento del cónyuge, compañero o compañera permanente, o cualquier familiar hasta segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad o civil.



Consecuencia del desempeño de cargos oficiales:
el empleador debe permitir que el empleado asista como jurado de votación si el Estado lo solicita. Dentro de los 45 días siguientes tendrá derecho a un día de descanso remunerado.



Entierro de compañeros:
el empleador debe otorgar permisos a los trabajadores que deseen asistir al entierro de uno de sus compañeros de trabajo.



Sindical:
el Estado obliga al empleador a que les permita a los trabajadores sindicalizados que, dentro de la jornada laboral, asistan a reuniones o actividades del sindicato



Ejercer el derecho al voto:
el empleador debe permitirle al trabajador asistir a las jornadas electorales. El trabajador recibirá medio día de descanso en el mes siguiente al del día de votación.

ACTUALÍCESE

3.3 Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización)

Despues de vistos los temas de formación realice en grupos la siguiente actividad y realice una consulta y haga sustentación a sus compañeros de formación. El instructo reforzara los temas sustentados.

Tema
Grupo 1: Reglamento Interno de Trabajo
Grupo 2: Contrato por prestación de servicios vs contrato Laboral
Grupo 3: Vinculación al sistema de seguridad social – documentos soportes
Grupo 4: Contratación estatal - empleado publico
Grupo 5: Contratación estatal – carrera administrativa

Cada sustentación tendra una duración maxima de 25 minutos.

3.4 Actividades de Transferencia del conocimiento.

Realice las siguientes actividades donde aplique los conceptos anteriormente adquiridos:

Actividad 1

Contratación de aprendices en Colombia para 2021

Los empleadores **personas naturales o jurídicas** del sector privado con **quince (15) o más trabajadores** se encuentran **obligados a contratar aprendices**.

Respecto a la **contratación** y los **costos** que representa la **vinculación de aprendices por la vigencia 2021**, tenemos las siguientes pautas:

Para determinar la cuota mínima de aprendices en una empresa de servicios temporales, solo deben tenerse en cuenta los trabajadores de planta.

Los aprendices deben ser vinculados mediante contrato de aprendizaje, el cual debe constar por escrito en todos los casos.

Los aportes a seguridad social deben realizarse mediante la planilla E: empleados, con los códigos 12 o 19 según la etapa en la que se encuentre el aprendiz.

Si la empresa decide no vincular aprendices, puede monetizar la cuota mínima que se encuentra obligada a contratar.

A los y las aprendices deben serles reconocidos periodos de incapacidad y la licencia de maternidad.

Los empleadores que no cumplan con la contratación de la cuota mínima de aprendices serán objeto de multas que oscilan entre el 75 % y el 100 % de un smmlv más intereses moratorios.

No deben pagarse a favor de los aprendices los aportes a pensión, auxilio de transporte, prestaciones sociales, vacaciones, parafiscales, etc.



ACTUALÍCESE

En grupos presenten un un modelo de contrato de aprendizaje e indique los requisitos para poder iniciarlo.

Consulte el siguiente enlace para complementar la información.

<https://actualicese.com/contratacion-de-aprendices/>

Actividad 2



En grupos presentar un contrato laboral y un contrato por prestación de servicios con sus respectivos soportes para que el candidato pueda ser contratado.

4. Actividades de evaluación.

Estimado aprendiz, habrá un espacio de socialización en el ambiente de aprendizaje sobre los temas vistos, donde usted dará cuenta de su autoevaluación en el proceso del desarrollo de actividades y además dará su concepto respecto al acompañamiento del instructor en el proceso de formación.

Duración de la actividad: 2 horas

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento : Desempeño en la elaboración de las actividades planteadas	Identifica con objetividad los tipos de contratos laborales	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los tipos de contratos laborales
Evidencias de Desempeño Desempeño en la elaboración de las actividades planteadas	Realiza y conoce los componentes de un contrato y sabe realizar una liquidación	<ul style="list-style-type: none"> Calculadora laboral Ministerio del trabajo Ejercicios de liquidación
Evidencias de Producto: Contratos- Presentacion exposiciones	Apropia los conocimientos laborales y los aplica a casos reales	<ul style="list-style-type: none"> Valoración del producto. Exposiciones

5. GLOSARIO DE TERMINOS

AFP: Las Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías de Colombia son instituciones financieras privadas de carácter previsional encargadas de administrar y gestionar eficientemente los fondos y planes de pensiones del Régimen de ahorro individual con solidaridad y de los fondos de cesantías en Colombia.

Cesantía: Las cesantías son, en Colombia, una prestación social que todo empleador debe reconocer a sus trabajadores con el fin de que éstos puedan atender sus necesidades primarias en caso de quedar cesante.

Despido laboral: es la acción a través de la cual un empleador da por finalizado unilateralmente un contrato laboral con su empleado

Indemnización: Es el pago que se hace al empleado por despido sin justa causa.

Jornada de trabajo: La jornada de trabajo o jornada laboral es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado. Se contabiliza por el número de horas en las que el empleado desarrolla su actividad laboral, en principio en el día o jornada laboral, si bien, por extensión, también repercute en el cómputo de la semana.

La liquidación del contrato de trabajo se realiza cuando el trabajador se desvincula definitivamente de la empresa, y se liquidan todos los conceptos que el empleador le sale a deber al trabajador al momento de su retiro definitivo.

Pensión: es un pago, temporal o de por vida, que recibe una persona cuando se encuentra en una situación, establecida por ley en cada país, que la hace acreedora de hecho de una cantidad económica, ya sea de los sistemas públicos de previsión nacionales o de entidades privadas.

6. REFERENTES BILBIOGRAFICOS

AUTOR (ES)	TITULO	Editorial	Edición y/ o Año
Ministerio del trabajo .	Codigo Sustantivo del Trabajo	Legis	2021
LEGIS	Cartilla Laboral	Legis	2021
Actualisece	Temas laborales	Actualicese	2021

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor	Luis Felipe Davalos	INSTRUCTOR	Centro de	Mayo de

(es)			Comercio y 2021 servicios	

8. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor(es)					

FORMACIÓN GERENCIAL PARA LA PEQUEÑA EMPRESA

Régimen Laboral



CONTENIDO TEMÁTICO

- Contrato de trabajo
- Jornada de Trabajo
- Salario y Prestaciones Sociales
- Aportes parafiscales
- Aportes Seguridad Social



Trabajo

- Definición Legal
- Artículo 5 C.S.T “El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”

CONTRATO DE TRABAJO



CONTRATO DE TRABAJO

Art. 22 C.S.T

Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo continuada subordinación cumpliendo ordenes de la segunda y recibiendo por su labor una remuneración.

Quién presta el servicio se denomina empleado, quien lo recibe y remunera, empleador y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.

CONTRATO DE TRABAJO

Elementos Generales

- Capacidad
- Consentimiento
- Objeto Lícito
- Causa Lícita

Elementos Esenciales

- Prestación personal del servicio
- Continua Subordinación
- Retribución Económica o remuneración



Concurrencia y coexistencia

- Art 25 CST. “Aunque el contrato de trabajo se presente involucrado o en concurrencia con otro, u otros, no pierde su naturaleza, y le son aplicables, por tanto, las normas de este Código”.
- Art 26 CST. “Un mismo trabajador puede celebrar contratos de trabajo con dos o más empleadores, salvo que se haya pactado la exclusividad de servicios en favor de uno solo”.

Contenido mínimo de un contrato laboral

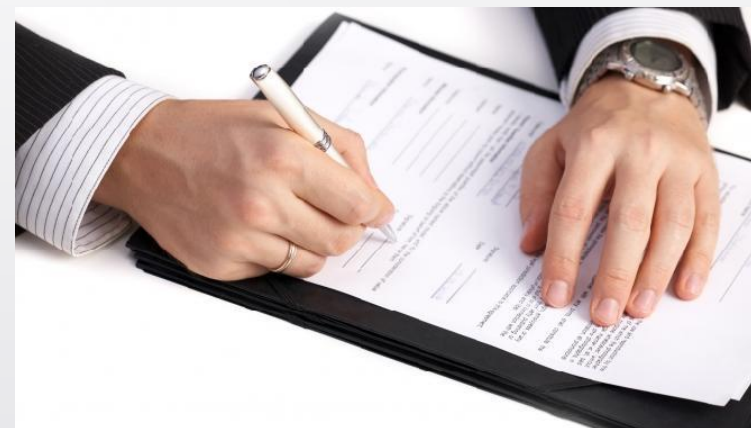
El [artículo 39 del CST](#) indica que un **contrato de trabajo debe contener como mínimo** la siguiente información:

- 1.La identificación y el domicilio de las partes (trabajador y empleador).
- 2.Lugar y fecha de su celebración.
- 3.Lugar donde se prestará el servicio.
- 4.Naturaleza del trabajo.
- 5.Valor del salario, forma y fechas de pago.
- 6.Duración del contrato.
- 7.Terminación y la forma como se debe dar el preaviso para el efecto.
- 8.Las cláusulas que las partes acuerden libremente.



CLASES DE CONTRATO LABORALES

POR SU DURACIÓN	Características
Término fijo	No mayor de tres (3) años. Se puede prolongar indefinidamente si las partes lo consideran. Debe constar por escrito.
Término indefinido	No se determina una duración definida
De obra o labor	Su duración es proporcional a la duración de dicha labor
Contrato temporal, ocasional o accidental	No mayor de un (1) mes



Los contratos de trabajo pueden clasificarse en verbales o escritos, para su validez no requiere forma especial alguna, salvo disposición expresa en contrario



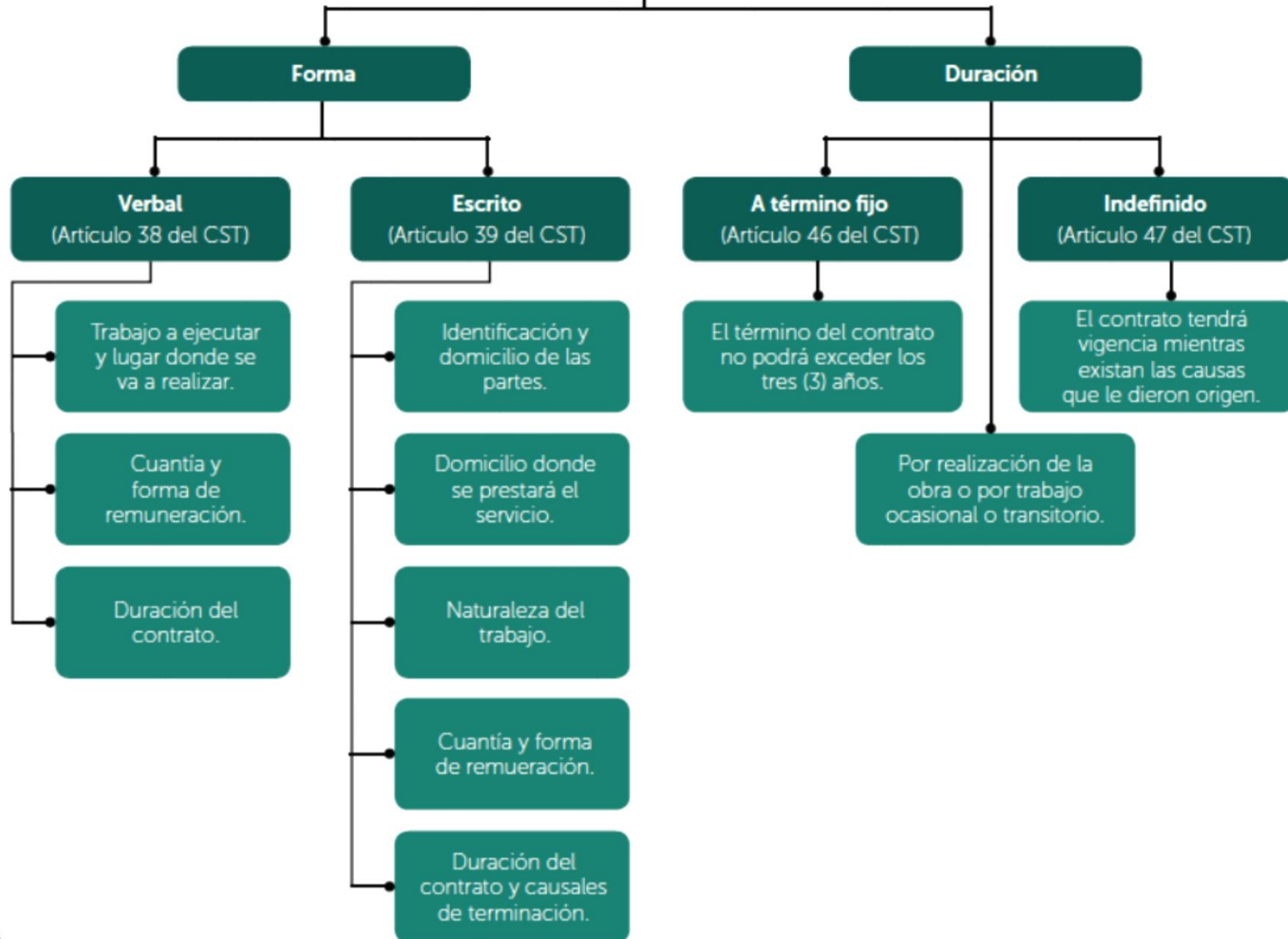
MODALIDADES DE CONTRATO

- **Clasificación por la Forma:**

- Verbal: Art 38 CST.

“Cuando el contrato sea verbal, el empleador y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos acerca de los siguientes puntos: 1. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse; 2. La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago; 3. La duración del contrato”.

Modalidades de contrato





MODALIDADES DE CONTRATO

- **Clasificación por la forma**

Escrito: Art 39 CST

“El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación”.



MODALIDADES DE CONTRATO

- **Clasificación por la duración**

- Contrato a Término Fijo: Art 46 CST.

“El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente. 1. Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente. 2. No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente.”



MODALIDADES DE CONTRATO

- **Clasificación por la duración**

- Contrato a Término Indefinido: Art 47 CST

“ 1)El contrato de trabajo no estipulado a término fijo, o cuya duración no esté determinada por la de la obra, o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido. 2) El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta (30) días, para que el patrono lo reemplace. En caso de no dar aviso oportunamente o de cumplirlo solo parcialmente, se aplicará lo dispuesto en el artículo 8o., numeral 7o., para todo el tiempo, o para el lapso dejado de cumplir”. 20

PERIODO DE PRUEBA

Art. 76 C.S.T

Es la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del empleador, apreciar las aptitudes del empleado, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo.

El periodo de prueba debe ser estipulado por escrito y no puede exceder de dos (2) meses; aquellos contratos inferiores a un año el periodo de prueba no debe ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que exceda de dos meses.

El hecho de dar por terminado el periodo de prueba y con ello, el contrato de trabajo, no obliga al empleador a pagar la indemnización por terminación del contrato de trabajo, pero no lo exime del pago de las prestaciones de ley a el trabajador.

TERMINACIÓN O FINALIZACIÓN

-El contrato de trabajo termina:

- Por muerte del trabajador
- Por mutuo consentimiento
- Por expiración del plazo fijo pactado
- Por terminación de la obra o labor contratada
- Por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento
- Por suspensión de actividades por parte del empleador durante más de 120 días
- Por sentencia ejecutoriada
- Por no regresar el trabajador a su empleo al desaparecer las causas de suspensión del contrato.



El artículo 61 del CST establece las causales de la terminación del contrato, las cuales son taxativas y pueden surgir sin necesidad de indemnizar a la otra parte.



SUSPENSIÓN – Terminación

- **Terminación**

- Sin justa causa:

Art 64 cst “En los contratos a término fijo, el valor de los salarios correspondientes al tiempo que faltare para cumplir el plazo estipulado del contrato; o el del lapso determinado por la duración de la obra o la labor contratada, caso en el cual la indemnización no será inferior a quince (15) días”



SUSPENSIÓN – TERMINACIÓN

En los contratos a término indefinido la indemnización se pagará así:

- a) Para trabajadores que devenguen un salario inferior a diez (10) salarios mínimos mensuales legales:
 - 1. Treinta (30) días de salario cuando el trabajador tuviere un tiempo de servicio no mayor de un (1) año.
 - 2. Si el trabajador tuviere más de un (1) año de servicio continuo se le pagarán veinte (20) días adicionales de salario sobre los treinta (30) básicos del numeral 1, por cada uno de los años de servicio subsiguientes al primero y proporcionalmente por fracción;
- b) Para trabajadores que devenguen un salario igual o superior a diez (10), salarios mínimos legales mensuales.
 - 1. Veinte (20) días de salario cuando el trabajador tuviere un tiempo de servicio no mayor de un (1) año



SUSPENSIÓN – TERMINACIÓN

- **Indemnización por falta de pago**
- Art 65 CST.

“ Si a la terminación del contrato, el empleador no paga al trabajador los salarios y prestaciones debidas, salvo los casos de retención autorizados por la ley o convenidos por las partes, debe pagar al asalariado, como indemnización, una suma igual al último salario diario por cada día de retardo, hasta por veinticuatro (24) meses, o hasta cuando el pago se verifique si el período es menor”

Terminación anticipada del contrato de obra o labor

En el contrato de obra o labor, las partes acuerdan fecha de inicio y la actividad precisa a realizar, mas no su fecha de terminación exacta, sin que esto dé lugar a indemnización, pues esta solo procederá ante la terminación anticipada y sin justa causa del acuerdo establecido.





Contrato ocasional, accidental o transitorio

- El [artículo 6 del CST](#) define el trabajo ocasional, accidental o transitorio como aquel de **corta duración**, no mayor a un mes, y por medio del cual **se ejecutan labores distintas a las del objeto económico o social de la empresa o del empleador**.
- Este tipo de contrato, al igual que el de obra o labor, se encuentra previsto a través del artículo 45 del CST.
- Esta modalidad contractual surge cuando, por un evento extraordinario, el empleador se ve en la obligación de **suplir una necesidad momentánea** que se presenta fuera del curso normal de las actividades desarrolladas por la empresa.
- De acuerdo con esto, la labor a desempeñar por el trabajador estará sujeta a las exigencias y necesidades transitorias del empleador, lo que justifica su brevedad.

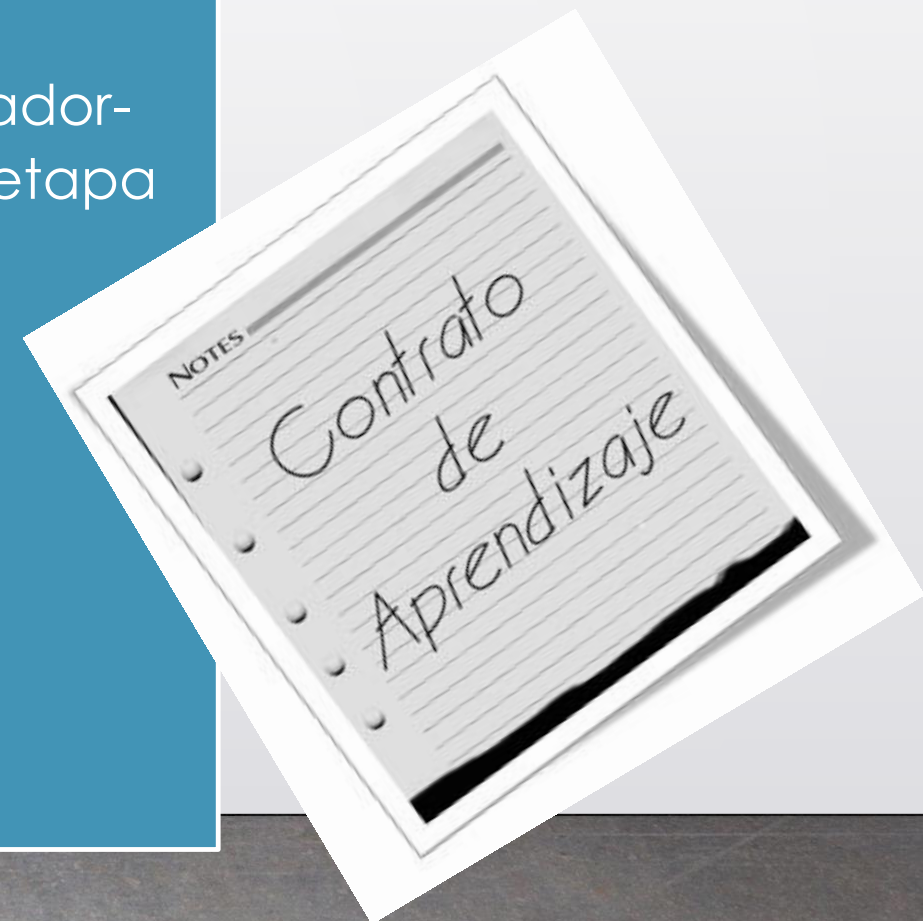
INDEMNIZACIÓN

(Art 64 C.S.T.)

- ✓ Es el pago que se hace al empleado por despido sin justa causa.
- ✓ Días para indemnización no pueden ser inferiores a **“15”** días.
- ✓ **La base es la misma de vacaciones en dinero.**
- ✓ 60 días después del despido debe enviar soportes de paz y salvo de seg. Social y aportes parafiscales.
- ✓ **Indemnización por falta de pago:** Si a la terminación del contrato el empleador no paga salarios y prestaciones debidas, debe pagar al trabajador un día de salario por cada día de retardo.

CONTRATO DE APRENDIZAJE

- Es aquel por el cual un empleado se obliga a prestar un servicio a un empleador, a cambio de que éste le proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa.
- ✓ Apoyo de Sostenimiento: Es la cuota que recibe el trabajador-aprendiz, para cubrir gastos de sostenimiento durante su etapa lectiva y productiva. (Art. 30 ley 789).
- ✓ No es salario.
- ✓ No es un ingreso laboral.
- ✓ No es base prestacional.
- ✓ Aprendiz Sena: Pago :
- ✓ Etapa Productiva 100% S.M.L.V.



Pasos para una relación de trabajo segura

1. Examen médico de ingreso
2. Carpeta individual del trabajador
3. Elaboración del contrato
4. Afiliaciones (sistema de seguridad social, caja de compensación familiar, seguro de vida colectivo, fondo de cesantías)
5. Registro (vacaciones, trabajo suplementario, trabajadores con contrato verbal, teletrabajo)

Otras obligaciones

1. Reglamento interno de trabajo que incluya el tratamiento para el acoso laboral y la creación del Comité de convivencia laboral, reglamento de higiene y de seguridad industrial,
2. Anticipo de cesantías
3. Reporte en caso de accidentes de trabajo
4. Certificados

JORNADA LABORAL

8 horas diarias - 48 horas semanales

La jornada ordinaria **DIURNA** es la que va de 6 a.m. a 9 p.m. y, la **NOCTURNA** de 9 p.m. a 6 a.m.

RECARGOS:

TRABAJO EXTRA DIURNO	25%
TRABAJO EXTRA NOCTURNO	75%
RECARGO NOCTURNO	35%

El artículo 161 del CST establece que **la jornada laboral máxima legal es de ocho (8) horas diarias y 48 a la semana.**

Por su parte, el literal d) del mismo artículo indica que la jornada diaria podrá tener como mínimo cuatro (4) y máximo diez (10) horas; en este último caso, sin que haya lugar al pago de horas extra o trabajo suplementario, siempre que no se excedan las 48 horas semanales.

De acuerdo con lo anterior, el empleador podrá reducir la jornada laboral a mínimo cuatro (4) horas diarias o extenderla máximo a diez (10).

SALARIO Y PRESTACIONES SOCIALES



SALARIO

Es la remuneración ordinaria, fija o variable que recibe el trabajador como contraprestación directa del servicio, cualquiera que sea la forma o denominación.

- Debe respetarse el salario mínimo legal mensual.
- Jornal: periodos no superiores a una semana.
- Sueldo: periodos no superiores a un mes.
- En especie: No puede ser mayor al 30% del valor total del salario pactado.
- Se debe pagar oportuna y completamente.
- Solo se pueden descontar de éste, los valores autorizados expresamente por el trabajador, determinados por la ley o provenientes de orden judicial.
- El trabajador no puede autorizar los descuentos que afecten su salario mínimo vigente, estos requieren autorización judicial.
- No es posible la compensación de salarios.
- Solo es posible embargar el salario, en la quinta parte que exceda el salario mínimo legal.

Salario integral es aquel en que se entienden incluidas las prestaciones, recargos, beneficios como trabajo nocturno, extraordinario, dominical y festivo, primas legales y extralegales, cesantías e intereses de éstas, comisiones, excepto vacaciones. Superior a 10 salarios mínimos, de común acuerdo y de forma expresa.



SALARIO MÍNIMO

(Art. 145 C.S.T.)



- ✓ Es la remuneración mínima establecida por el gobierno nacional, previo acuerdo con las agremiaciones y sindicatos nacionales
- ✓ Salario Mínimo para el 2021 es de \$908526
- ✓ Ningún empleado puede recibir una remuneración inferior al salario mínimo o su proporción.
- ✓ Las pensiones no sanción deben incrementarse en el IPC (%) sin que estas sean inferiores al salario mínimo.

PAGOS CONSTITUTIVOS DE SALARIO (Art. 127)

Constituye salario:

- La remuneración ordinaria, fija o variable
- Vacaciones
- Primas (definidas como salario)
- Sobresueldos
- Bonificaciones habituales
- Horas extras
- Recargos nocturnos
- Porcentaje sobre ventas y comisiones



PAGOS NO CONSTITUTIVOS DE SALARIO (Art. 128)

- *Las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador como:*
 - Bonificaciones o gratificaciones ocasionales
 - Participación de utilidades
 - Excedentes de las empresas de economía solidaria
- *Lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones como:*
 - Gastos de representación
 - Medios de transporte
 - Elementos de trabajo.

HORAS EXTRAS

- ✓ Es la remuneración por la labor desempeñada en la jornada adicional a la estipulada en el contrato de trabajo.
- Jornada Laboral Flexible. Art 51 Ley 789

TIPO	HORARIO		FACTOR
	DESDE	HASTA	
Diurna Ordinaria	6:00 a.m.	9:00 p.m.	1,25
Nocturna Ordinaria	9:00 p.m.	6:00 a.m.	1,75
Diurna Festiva	6:00 a.m.	9:00 p.m.	2,00
Nocturna Festiva	9:00 p.m.	6:00 a.m.	2,50
Recargo Nocturno	9:00 p.m.	6:00 a.m.	0,35
Nocturna dominical o festiva	9:00 p.m.	6:00 a.m.	2,10



- ✓ Procedimiento: $\frac{\text{Sueldo Correspondiente}}{\text{Factor}} \div \text{No. Horas trabajadas en el mes (240)} * \text{No. Horas Extras}$

Ejercicio Horas Extras

- ✓ Pedro Pérez se desempeña en el área de producción de una importante empresa textilera, tiene un ingreso de \$ 1.200.000.00 y laboró en el mes de abril de 2021 unas Horas Extras:
- ✓ Desde las 9:00 a.m. hasta las 12:00 m. en un Lunes festivo.
- ✓ Desde las 8:00 pm hasta las 10 pm en un viernes de su jornada normal
- ✓ Cuánto se le debe pagar a Pedro por dichas horas?



AUXILIO DE TRANSPORTE

- ✓ Tiene la finalidad de ayudar económicamente al trabajador para su desplazamiento al lugar de trabajo.
- ✓ Se paga auxilio de transporte al trabajador que tenga ingresos iguales o inferiores a 2 SMLV. (106.454, para el año 2021)
- ✓ En el evento que el trabajador labore menos de 30 días el cálculo de la base y el pago del auxilio de transporte se hará promedio.
- ✓ No es un pago salarial, pero si es base para el cálculo de las prestaciones sociales: cesantías, intereses y prima legal.
- ✓ No hace base para la seguridad social
- ✓ No se paga en incapacidades, licencias ni en vacaciones.



AUXILIO DE TRANSPORTE

- ✓ Días: Numero de días **laborados** en el periodo.
- ✓ Base: Valor ingresos que son salario / Días * 30
(Verificar que la base no supere los 2 SMLV)
- ✓ Procedimiento: Valor Aux. transporte de ley / 30 * Días
- ✓ Ejercicio: Pedro Pérez tiene derecho a Subsidio de Transporte, en el mes de diciembre?

GASTOS DE VIAJE

- ✓ Son pagos hechos al trabajador para el cubrimiento de viajes con el fin de desempeñar la labor para la que fue contratado.
- ✓ Existen dos tipos de gastos de viaje:
 - ✓ Salariales: (Art. 130 C.S.T.) Son los pagos hechos al empleado destinados a **alojamiento y alimentación**.
 - ✓ No salariales: Son todos los otros pagos hechos al trabajador diferentes a los anteriores, como medios de transporte y gastos de representación.



COMISIONES, BONIFICACIONES OCASIONALES

- *COMISIONES HABITUALES*: (Art. 127 C.S.T.) Es la remuneración que reciben los empleados del área de ventas o comercial por efectos de su labor.
- Regularmente se calculan de acuerdo a tablas de cumplimiento de ventas o por porcentaje sobre las mismas.
- *BONIFICACIONES OCASIONALES*: Son ingresos que recibe un trabajador como premio adicional por su labor. No forman parte del salario promedio debido a su misma condición de ocasionales

VACACIONES

(Art. 186 C.S.T.)

- Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante 1 año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas
- Se pagan únicamente sobre el salario básico del trabajador y recargos nocturnos. (a menos que la empresa disponga lo contrario).
- En el caso de trabajadores con salario variable (Art. 192 C.S.T.) como en el área de Ventas o Comercial, se paga vacaciones en tiempo sobre el salario promedio de los últimos doce meses.



VACACIONES EN DINERO

(Art. 189 C.S.T.)

- ✓ Es el pago que recibe el trabajador a cambio de no disfrutar sus vacaciones en tiempo.
- ✓ En dicho caso el trabajador continua recibiendo su salario normalmente y adicional a este se le cancelarán sus vacaciones en dinero
 - ✓ Días: No. de días autorizados a pagar por vacaciones en dinero.
 - ✓ Base: Se liquida un salario promedio de los ingresos del trabajador de los últimos doce meses desde la fecha de pago hacia atrás.
 - ✓ Procedimiento: $\text{Base} / 30 * \text{Días}$.

DOTACION (Art. 230)

- Se debe suministrar cada 4 meses en forma gratuita un par de zapatos y un vestido de labor, al trabajador cuya remuneración mensual sea hasta dos veces el salario mínimo legal vigente.
- Este derecho se adquiere cuando se haya cumplido tres meses de servicio al empleador.



PRESTACIONES LEGALES

(Art. 193 C.S.T.)

- ✓ Son devengados que cubren los riesgos o necesidades del trabajador que se originan durante la relación o con motivo de la misma:

Cesantías

Intereses de Cesantías

Prima de Servicios

AUXILIO DE CESANTÍAS

(Ley 50)

- ✓ Es un mes de salario promedio (incluye Auxilio de transporte) por cada año laborado o proporción. (Art.249 C.S.T.).
- ✓ Cálculo:
 - ✓ Días: No. de días laborados en el periodo (año).
 - ✓ Base: Salario básico + Promedio de otros conceptos. (Año)
 - ✓ Procedimiento: $\text{Base} / 360 * \text{Días}$.

Nota: Si el empleado tuvo una variación en los últimos 90 días debe hacer promedio de salario básico en el último año o si es menor a 1 año, en el tiempo de servicio.

INTERESES DE CESANTÍAS

- ✓ (Art. 99 Ley 50) Es el reconocimiento de la empresa por intereses legales del **12%** o proporcionales por fracción.
- ✓ Días: Días desde el 1º. de enero o fecha de último retiro hasta la fecha de liquidación.
- ✓ Base: Valor Cesantías.
- ✓ Procedimiento: $\text{Base} * \text{Días} / \mathbf{3000}$

PRIMA DE SERVICIOS

(Art. 306 C.S.T.)

✓ Es un salario promedio pagado (incluye aux. de transporte), mitad en junio (Máx. Junio 30) y mitad en diciembre (Máx. Dic. 20).

✓ **Días:** No aplica

✓ **Base:** Sumatoria de Ingresos que son salario

✓ **Procedimiento:** Total de ingresos que son salario en el semestre / **12.**

PRESTACIONES EXTRALEGALES

(Art. 127 C.S.T)

- ✓ Son de carácter salarial a menos que exista un **mutuo acuerdo** de partes en el que diga lo contrario.

LICENCIAS REGLAMENTARIAS:

¿CUÁLES DEBE OTORGAR EL EMPLEADOR DE FORMA OBLIGATORIA?

Las licencias laborales son los permisos que puede otorgar el empleador al trabajador para que se ausente por determinado tiempo de sus funciones. Las licencias reglamentarias son los permisos regulados por la ley, no negociables y de obligatorio otorgamiento cuando el trabajador los solicita.



Maternidad:

18 semanas de licencia, divididas entre una y dos semanas preparto, y 17 o 16 posparto.



Paternidad:

8 días hábiles para los padres.



Grave calamidad doméstica:

Durante el tiempo que le permita al trabajador sobrellevar la situación.



Luto:

5 días en caso del fallecimiento del cónyuge, compañero o compañera permanente, o cualquier familiar hasta segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad o civil.



Consecuencia del desempeño de cargos oficiales:

el empleador debe permitir que el empleado asista como jurado de votación si el Estado lo solicita. Dentro de los 45 días siguientes tendrá derecho a un día de descanso remunerado.



Entierro de compañeros:
el empleador debe otorgar permisos a los trabajadores que deseen asistir al entierro de uno de sus compañeros de trabajo.



Sindical:

el Estado obliga al empleador a que les permita a los trabajadores sindicalizados que, dentro de la jornada laboral, asistan a reuniones o actividades del sindicato



Ejercer el derecho al voto:

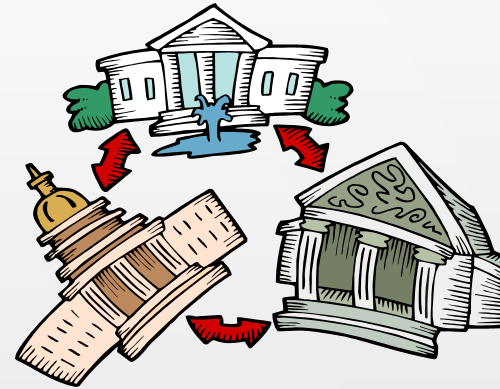
el empleador debe permitirle al trabajador asistir a las jornadas electorales. El trabajador recibirá medio día de descanso en el mes siguiente al del día de votación.

APORTES PARAFISCALES



APORTES PARAFISCALES

Caja de Compensación	4%
SENA	2%
ICBF	3%



- o La base sobre la cual se liquida es el salario promedio del trabajador y se incluye las vacaciones en dinero.
- o En el caso de los salarios integrales es el 70%.
- o En ningún caso debe ser inferior al SMLV.

APORTES SEGURIDAD SOCIAL



BASE DE SEGURIDAD SOCIAL

- o Son todos los ingresos que constituyen salario: Salario básico, Horas extras, Gastos de viaje, Bonificaciones o comisiones por ventas, Primas extralegales (salariales).
- o En el caso de salarios Integrales siempre se aplica un 70% sobre el salario mensual.
- o Proporcionalidad de acuerdo al No. de días.
- o No debe ser inferior al 1 salario mínimo legal vigente.
- o No deben superar los 25 S.M.L.V.

APORTES A SALUD

- o Aporte total 12,5%
- o A cargo de la empresa 8,5%
- o A cargo del empleado 4%

o Base: base de Seguridad Social.



APORTES A PENSIÓN

- o Aporte total 16%
- o A cargo de la empresa 3/4 partes 12%
- o A cargo del empleado 1/4 partes 4%
- o Base: base de Seguridad Social.



IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENIZAJE

Denominación del Programa de Formación: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Ficha: 2187274

Código del Programa de Formación: 112005

Nombre del Proyecto: IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE MEJORA A PROGRAMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, EN CINCO PYMES DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

Fase del Proyecto: Planeación

Actividad de Proyecto: IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN, TENIENDO EN CUENTA EL PLAN OPERATIVO.

Competencia

EJECUTAR ACCIONES DE CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ACUERDO CON EL PLAN ESTABLECIDO.

Resultados de Aprendizaje a Alcanzar:

- Planear los recursos para proveer fuentes de selección de personal, teniendo en cuenta las políticas, practicas, entorno y normatividad vigente
- Seleccionar las fuentes y los canales para proveer personal conforme a las políticas, normas legales y procedimientos internos de la organización
- Preseleccionar candidatos aplicando la normatividad y procedimientos internos de la organización.
- Controlar los recursos utilizados en la provisión de personal, de acuerdo con las políticas y prácticas de la organización.
- Establecer una base de datos de candidatos de acuerdo a los requerimientos.

Duración de la Guía: 80 horas autónomas. Asesoría virtual permanente.

PRESENTACION



Esta guía pretende mostrar la importancia que tiene el desarrollo organizacional y la gestión del cambio, mediante la capacitación y el fortalecimiento de competencias individuales y de equipo, mediante un diagnóstico de necesidades de formación que son detectadas en la evaluación de competencias y de desempeño, para así diseñar e integrar a los colaboradores a programas para desarrollar al recurso humano de la organización. Las exigencias por la competitividad son la punta de lanza para que las organizaciones puedan obtener sus objetivos y sean competitivas en el mercado, estas son una de las razones por la cual la capacitación y la gestión del cambio permiten direccionar a la organización en el camino del éxito.

FORMULACION DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1 ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN INICIAL

Los constantes cambios en el entorno empresarial representan cada vez más retos y desafíos, dado sus acelerados procesos de globalización, que trae consigo un cambio en las diferentes variables del entorno competitivo a nivel socioeconómico y político. En este contexto, el cambio emerge como una dinámica constante en la vida social, organizacional e individual, frente a la cual la organización debe adaptarse y visualizar su futuro, mediante una planeación estratégica que le permita ser más flexible a los continuos cambios y le de la capacidad para aprender y mejorar su toma de decisiones. Todos estos procesos requieren de cambios y desafíos para el desarrollo organizacional, por lo que se debe anticipar transformaciones, reconocer riesgos y oportunidades, promover el aprendizaje de colaboradores, crear culturas organizacionales flexibles y dinámicas e incentivar equipos capaces de re-inventar sus productos y servicios y re-inventarse a sí mismos para responder a desafíos contextuales.

A continuación analizaremos el **Contexto Socioeconómico y Político de las Organizaciones** con el propósito de comprender:

- Dinámicas del entorno
- La Cuarta Revolución Industrial
- Mega tendencias del entorno

Con respecto a los temas expuestos se generará un debate donde los aprendices mostrarán su punto de vista de acuerdo a las dinámicas contextuales del entorno que el instructor planteará para generar una discusión.

Adicional a las discusiones en clase y análisis de Casos, se elaborará un proyecto grupal de cambio y desarrollo organizacional. Para ello, cada grupo deberá escoger una organización en la cual se pueda hacer un análisis de un proceso de cambio organizacional y proponer un plan de desarrollo organizacional articulado con el direccionamiento estratégico de la organización y el análisis de tendencias. Además de que se pueda establecer un plan de capacitación que soporte el cambio y desarrollo organizacional planeado.

Actividad 1

Primera Parte. Contexto Organizacional

- Tomando como referente las mega-tendencias del entorno seleccionen una organización y realicen un breve análisis sobre desafíos actuales, oportunidades y riesgos para los próximos años.
- Seleccionen el desafío con oportunidades y riesgos que desde la perspectiva del grupo sea clave considerar para la organización.
- Identifiquen cambios potenciales que deben generarse en la organización a nivel de cultura, procesos, recursos tecnológicos entre otros aspectos. para responder a los desafíos y riesgos identificados.
- Analicen posibles efectos positivos y negativos de dichos cambios a nivel organizacional, grupal e individual.

TIPO DE ACTIVIDAD: Grupal

3.2 ACTIVIDADES DE CONTEXTUALIZACIÓN, APROPIACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS



Los retos, variables y el desarrollo del entorno empresarial en la economía de un país, demanda un proceso de creación permanente de empresas articuladas con las exigencias del entorno regional, nacional y mundial, que, bajo los principios de la productividad, competitividad y sostenibilidad de los recursos, la competencia y supervivencia, hacen que las daciones que se tomen estén basadas en un diagnostico empresaria y una adecuada

formulación de estrategias que generen ventajas competitivas.

Actualmente nos enfrentamos a una sociedad cada vez más competitiva, en la que cada día es más complicado acceder a una vacante y mejorar por ende la calidad de vida, o intentar iniciar con la creación de empresa y solo funciona un poco tiempo sin dejar ganancias o dejando pérdidas generalizadas, por lo que el desempleo y el subempleo de los jóvenes imponen elevados costos sociales y económicos que redundan en la pérdida de oportunidades de crecimiento económico y el desaprovechamiento de las inversiones en educación y formación. Además de adquirir conocimientos básicos que le permitan formular y evaluar el proyecto empresarial como herramienta, que le brinde al estudiante la base para tomar decisiones de inversión acertadas.

Actividad No 1

Cambio Organizacional

Tomando como referencia el texto “Nuestro tempano se derrite” y explorando el entorno organizacional que usted habita:

- Identifique una iniciativa de cambio en la cual trabaja actualmente usted o un miembro de su equipo.
- Que aspectos externos (entorno) pueden afectarles en la implementación del cambio actual.
- Que cosas dentro de la organización pueden limitar a la hora de implementar el cambio.
- Que comenta la gente de la organización sobre el cambio
- Quienes lideran actualmente este cambio en la organización. ¿Qué características tienen? ¿Algún miembro del equipo guía limita la adopción del cambio?

- De qué manera se ha acercado el equipo guía a los colaboradores de la organización en los diferentes niveles.
- ¿Cuál ha sido el mensaje y visión futura transmitida?
- ¿Qué otras personas podrían impulsar este cambio? Expliquen las razones.
- ¿Cómo se podría apoyar el equipo guía?
- ¿De qué forma se podría evaluar el éxito a corto plazo?
- ¿De qué forma se podrían mostrar y comunicar los logros alcanzados?
- ¿De qué manera se podrían reconocer a los impulsores del cambio?

Una vez argumentadas las respuestas, se realizará una mesa redonda y cada grupo expondrá sus contextos de cambio organizacional permitiendo que los otros compañeros realicen los aportes que consideren adecuados. El instructor hará un acompañamiento permanente y aclarará las dudas que se vayan presentando.

TIPO DE ACTIVIDAD: Grupal

3.3 Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización).

Antes de relacionar aspectos básicos y prácticos para la gestión de las personas dentro de las organizaciones, es indispensable analizar las características especiales de las empresas tanto en su relación con el entorno social, como en su ambiente interno, situaciones que, a su vez, son determinantes en las interacciones de las personas en el ambiente laboral y que permitirá tener el desarrollo organizacional esperado.

Ahora para poder alcanzar el desarrollo organizacional podemos empezar apropiando lo mencionado por Idalberto Chiavenato, define el Plan de capacitación como “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos”.

La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso por el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Chiavenato (2008)

La Pedagogía empresarial busca continuar y desarrollar el proceso formativo de la persona en el entorno empresarial para actualización de las competencias humanas (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes), que permitan desempeñar un puesto de trabajo actual o futuro. Así, pretende también la



mejora personal y profesional, propiciar el cambio y dar continuidad a la empresa. Meza Mejía, M. (2005).

Los cambios en el entorno, han de ser entendidos como oportunidades, no como amenazas. (Blanco, 2007). Ir por delante de la competencia puede suponer una ventaja competitiva muy alta, por lo que resulta imprescindible que los empleados adquieran los conocimientos, aptitudes y actitudes necesarias y sean capaces de transferirlas a sus puestos de trabajo y por ende lograr el desarrollo organizacional.

Actividad 1 –

Considerando como referente el caso de SEMCO y el contexto organizacional seleccionado identifiquen. De acuerdo al anexo entregado por el instructor las tablas referentes al **Direccionamiento estratégico del talento humano:**

1. A partir del análisis de la misión, valores y visión organizacional, y avance en la primera parte del trabajo, identifiquen posibles cambios futuros en la estructura, procesos claves.
2. Identifiquen características y competencias personales consideran necesarias para que las personas que trabajan en la organización logren articularse con la estrategia competitiva, aprovechar las oportunidades y asumir los riesgos identificados en el análisis del entorno.
3. Qué tipo de proyectos podrían proponerse para sostener una cultura orientada al desarrollo organizacional.

TIPO DE ACTIVIDAD: Grupal

ENTREGA DE EVIDENCIA: Una vez relacionada la información solicitada, los aprendices deben cargar las evidencias en la plataforma para su respectiva revisión.

3.4 Actividades de transferencia del conocimiento

Aplicar los conocimientos adquiridos en apropiación describiendo las principales características de un puesto de trabajo.

ACTIVIDAD 1 –

Tenido claro el contexto organizacional, pasaremos identificar el proceso para crear un plan de capacitación que de respuesta a los requerimientos de la organización.

Con lo visto en la formación proponer un programa de capacitación que cuente con las siguientes fases:

- Detección y análisis de las necesidades
- Diseño del plan de capacitación
- Ejecución del plan de capacitación
- Evaluación del plan de capacitación
- Implementación de acciones de mejora



DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD: 15 horas

TIPO DE ACTIVIDAD: Grupal

ENTREGA DE EVIDENCIA: Una vez diseñados los ítems en el formato correspondiente, las evidencias serán entregadas al instructor para la revisión correspondiente

Actividades de evaluación

Estimado aprendiz, habrá un espacio de socialización en el ambiente de aprendizaje, donde usted dará cuenta de su autoevaluación en el proceso del desarrollo de actividades y además dará su concepto respecto al acompañamiento del instructor en el proceso de formación.

DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD: 5 horas

TIPO DE ACTIVIDAD: grupo



EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE: Socialización.

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento : Pruebas verbales o escritas que abarquen los conocimientos indicados en el elemento. Evidencias de Desempeño: Detección de necesidades de capacitación y implementación indicadores Evidencias de Producto: Documento plan de capacitación	<ul style="list-style-type: none">● Definir el concepto de capacitación y desarrollo de las personas● Describir los tipos de cambios que genera la capacitación● Definir el proceso de capacitación y sus etapas principales● Describir cómo se diagnostican las necesidades de capacitación● Definir cómo se programa la capacitación● Explicar la implantación del programa de capacitación● Definir cómo se evalúa el programa de capacitación	Foro discusión grupal. Plantilla de detección de necesidades Programador de programa de capacitación Indicadores de gestión

GLOSARIO DE TERMINOS

Capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.

Competencia laboral: “Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una adecuada ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo, son evolutivas y mejoran con la experiencia” McClellan, D.



DOFA: Matriz que permite diseñar estrategias basadas en la identificación de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y debilidades.

El desarrollo organizacional es una práctica sistemática y planificada en las creencias, actitudes, comportamiento organizacional y valores de los empleados, para mejorar su crecimiento individual y empresarial.

Estrategia competitiva(PORTER): La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor

Planeación estratégica: Proceso formal y sistemático que lleva a la organización a definir su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir de un diagnóstico interno y externo, mediante el cual se identifican los factores claves de éxito para lograr la posición competitiva

REFERENTES BIBLIOGRAFICOS

- CHIAVENATO, Idalberto Gestión del Talento Humano Mc Graw Hill 2009
- CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos Mc Graw Hill 2011
- Robbins Stephen P. y Coulter Mary Administración Recursos Humanos Mc Graw Hill 2007
- Alles, Martha, Desarrollo del talento humano basado en competencias, Ediciones Granica, 1a. edición - Buenos Aires, Argentina – 2005
- Dessler, Gary; Fernández Alvarado, Esther./ trad; Juárez Hernández, J. Othon Administración de Personal Prentice-Hall Hispanoamericana S.A 1996

CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)		Instructor	Coord. académica	Popayán JUNIO - 2021

CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)					



CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Luis Felipe Dávalos Ortiz

Contenido

1. Contexto Socioeconómico y Político de las Organizaciones :

- Dinámicas del entorno
- La Cuarta Revolución Industrial
- Mega tendencias del entorno

2. Estrategias organizacionales para competir y diferenciarse en este entorno:

- Fuerzas competitivas
- Estrategia competitiva
- Recursos y talentos requeridos

3. Cambio y Desarrollo Organizacional:

- Fundamentos del Cambio Organizacional
- Fundamentos del Desarrollo Organizacional

Dinámicas contextuales

- **Coexistencia de una “sociedad sólida” y una “sociedad líquida”** (Bauman, 2006) y emergencia de **organizaciones menos sustanciales** que surgen como entidades fragmentadas y resultantes procesuales del día a día.
- **Comprensión del tiempo-espacio** como resultado de la aceleración de los procesos de globalización.
- Millones de personas conectadas mediante dispositivos móviles, lo que da lugar a un poder de procesamiento, una **capacidad de almacenamiento y un acceso al conocimiento sin precedentes**.
- **Confluencia de avances tecnológicos** que abarca amplios campos, como la inteligencia artificial (IA), la robótica, el internet de las cosas (IoT), los vehículos autónomos, la impresión 3D, la nanotecnología, la biotecnología, la ciencia de materiales, el almacenamiento de energía y la computación cuántica, entre otros.
- Emergencia de **sistemas de fabricación virtuales y físicos que cooperan entre sí de una manera flexible en todo el planeta**, generando personalización de los productos y la creación de nuevos modelos de operación.

- Aparición de **nuevos modelos de negocio que generan cambios profundos en todas las industrias**, marcados por la irrupción de operadores y la remodelación de los sistemas de producción, consumo, transporte y entrega.
- Transformación de la manera en **como nos relacionamos, trabajamos, comunicamos, y nos entretenemos**.
- Reinención de los **gobiernos y las instituciones, como también lo están haciendo los sistemas de educación, salud y transporte**, entre muchos otros.
- Las nuevas formas de utilizar la tecnología para cambiar el comportamiento y nuestros sistemas de producción y consumo también ofrecen la posibilidad de apoyar la **regeneración y preservación de entornos naturales**, en lugar de crear costos ocultos en forma de externalidades.

Revoluciones a lo largo de la historia



- La palabra «revolución» indica un cambio abrupto y radical. Las revoluciones se han producido a lo largo de la historia cuando:
- 1. Surgen nuevas tecnologías y formas novedosas de percibir el mundo
- 2. Cambios profundos en los sistemas económicos y las estructuras sociales.
- El primer cambio profundo en nuestra manera de vivir —la transición del forrajeo a la agricultura gracias a la domesticación de animales.
- La revolución agrícola combinó los esfuerzos de los animales con los de los seres humanos con vistas a la producción, el transporte y la comunicación.
- Esto condujo a la postre a la urbanización y el surgimiento de las ciudades

La revolución agrícola fue seguida por una serie de revoluciones industriales que comenzaron en la segunda mitad del siglo XVIII. Estas marcaron la transición de la energía muscular a la mecánica hasta llegar a lo que hoy conocemos como la cuarta revolución industrial.

Revoluciones industriales



La **primera revolución industrial** abarcó desde aproximadamente 1760 hasta más o menos 1840. Desencadenada por la construcción del ferrocarril y la invención del motor de vapor, marcó el comienzo de la producción mecánica.



La **segunda revolución industrial**, entre finales del siglo XIX y principios del XX, hizo posible la producción en masa, fomentada por el advenimiento de la electricidad y la cadena de montaje.



La **tercera revolución industrial** se inició en la década de 1960 y ha sido nombrada como la revolución digital o del ordenador, porque fue catalizada por el desarrollo de la computación» (en los años sesenta), la informática (décadas de 1970 y 1980) e internet (década de 1990)

Revoluciones industriales

La **cuarta revolución industrial** (Klaus Schwab) comenzó a principios de este siglo y se basa en la revolución digital que transforma la humanidad, la forma de vivir, de trabajar y de relacionarse. Se caracteriza fundamentalmente por el desarrollo de tendencias como:

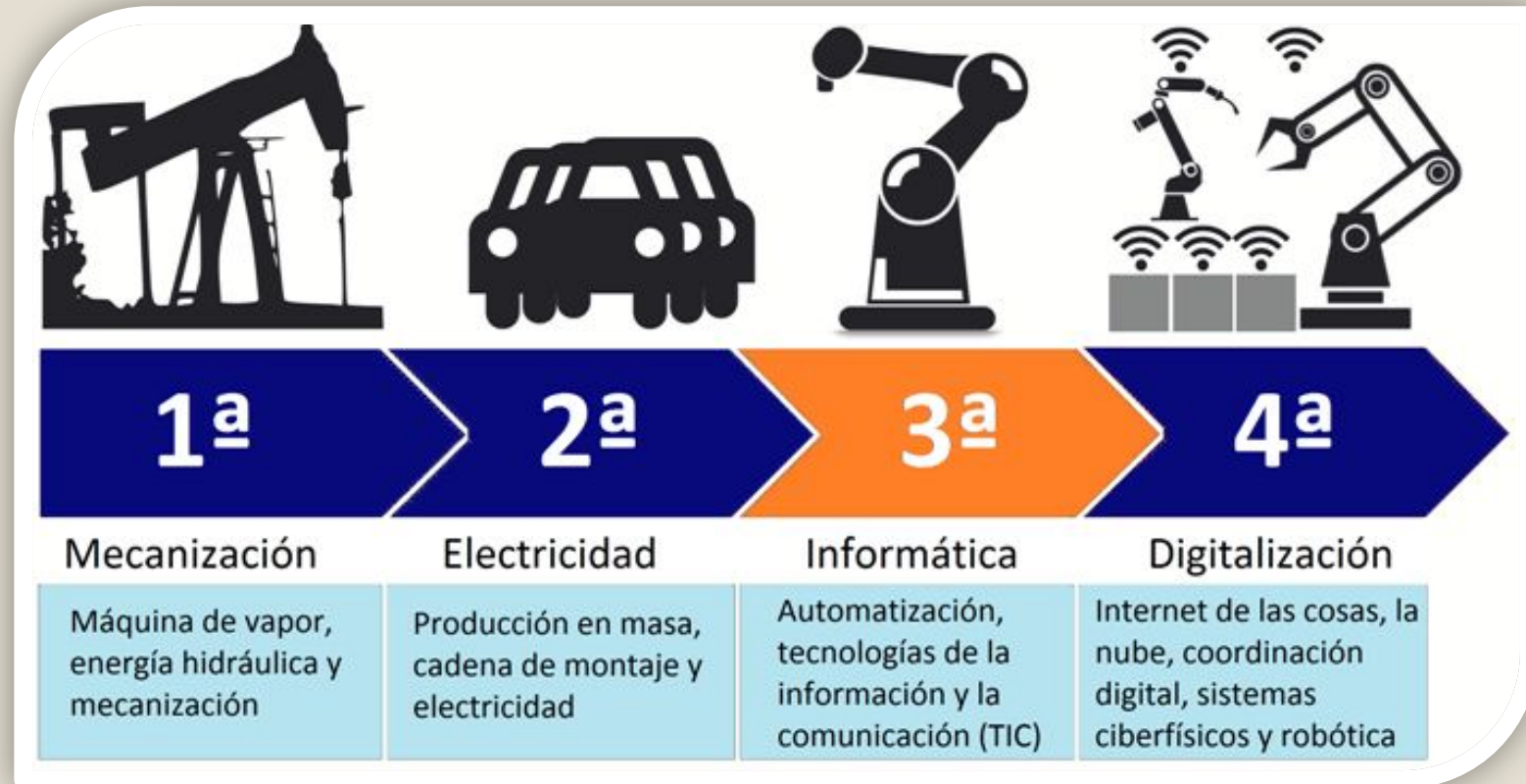
- La Robótica
- Internet de las cosas
- Inteligencia artificial
- Aprendizaje de la máquina.



“Los cambios son tan profundos que, desde la perspectiva de la historia humana, nunca ha habido una época de mayor promesa o potencial peligro para la humanidad”

Klaus Schwab

La cuarta revolución industrial



◦ <https://www.youtube.com/watch?v=-OiaE6l8ysg>

Mega-tendencias

- Vehículos autónomos.
- Impresión 3D.
- Robótica avanzada.
- Nuevos materiales.

Físicas



- Internet de las cosas
- Sensores que conectan cosas del mundo físico a redes virtuales.
- Tecnología del blockchain para transacciones financieras hechas con monedas digitales como bitcoin
- Plataformas de «consumo colaborativo»

Digitales



- Genoma humano
- Biología sintética
- Capacidad de alterar la biología de las células
- Posibilidad de manipular con precisión el genoma

Biológicas



Argumentos que sustentan la emergencia de la Cuarta Revolución Industrial

Desde la perspectiva de Klaus Schwab, esta época se diferencia de la tercera revolución industrial dadas las siguientes dinámicas:

Velocidad:

Al contrario que las anteriores revoluciones industriales, esta está evolucionando a un ritmo exponencial, más que lineal. Este es el resultado del mundo polifacético y profundamente interconectado en que vivimos, y del hecho de que **la nueva tecnología engendra, a su vez, tecnología más nueva y más poderosa.**

Amplitud y profundidad:

Se basa en la revolución digital y combina múltiples tecnologías que están llevando a cambios de paradigma sin precedentes en la economía, los negocios, la sociedad y las personas. **No solo está cambiando el «qué» y el «cómo» hacer las cosas, sino el «quiénes somos».**

Impacto de los sistemas:

Se trata de la transformación de **sistemas complejos entre (y dentro de) los países, las empresas, las industrias y la sociedad** en su conjunto.

La Cuarta Revolución Industrial

◦...Un cambio profundo y sistemático

◦ **Algunos disruptores actuales:**

- Airbnb, Uber, Alibabay similares que transforman la forma de viajar, transportarse y comprar generando efectos en industrias completas.
- Los teléfonos inteligentes y las aplicaciones digitales, que nacieron en el año 2007 y en el año 2015 habían mas de 2.000 millones en el mundo.
- En 2010, Google anunció su primer vehículo completamente autónomo; estos vehículos podrían convertirse pronto en una realidad generalizada en las carreteras.
- La relación entre automatización y rendimientos:
 - En 1990, las tres mayores empresas de Detroit tenían una capitalización de mercado combinada de 36.000 millones de dólares, unos ingresos de 250.000 millones de dólares y 1,2 millones de empleados.
 - En2014, las tres mayores empresas de SiliconValley tenían una capitalización de mercado considerablemente más alta (1,09 billones de dólares) y generaban más o menos los mismos ingresos (247.000 millones de dólares), pero tenían diez veces menos empleados (137.000).

- **Algunos disruptores actuales:**

- Las tecnologías de fabricación digital pueden interactuar con el mundo biológico. Al hacerlo, están creando (e incluso «cultivando») objetos que mutan y se adaptan continuamente (características de los reinos vegetal y animal).
- La inteligencia artificial (IA) permea desde vehículos que se conducen solos y drones hasta asistentes virtuales y software de traducción. Esta, impulsada por el aumento exponencial de la potencia de cómputo y por la disponibilidad de grandes cantidades de datos, incide en el software utilizado para descubrir nuevos fármacos hasta los algoritmos que predicen nuestros intereses culturales, políticos y sociales.
- Un dispositivo sencillo como una tableta, que usamos para la lectura, la navegación y la comunicación, posee el poder de procesamiento equivalente a cinco mil ordenadores de escritorio de hace treinta años, mientras que el costo de almacenamiento de la información se aproxima a cero (almacenar 1 GB cuesta, por término medio, menos de 0,03 dólares al año hoy en día, en comparación con los más de 10.000 dólares de hace veinte años).

Paradojas emergentes...

- «Uber, la empresa de taxis más grande del mundo, no es propietaria de ningún vehículo. Facebook, dueño del medio de comunicación más popular del mundo, no crea contenido. Alibaba, el minorista más valioso, no tiene ningún inventario y Airbnb, el proveedor de alojamiento más grande del mundo, no posee bienes raíces».

- Tom Goodwin en un artículo de *TechCrunch* de marzo de 2015

**Puntos de Inflexión según encuesta
realizada por el Consejo de la
Agenda Global sobre el futuro del
Software y la Sociedad a mas de
800 expertos del sector de TIC**

Antes del año 2025:

El 10% de las personas usarán ropa conectada a internet (91,2)

El 90% de la gente tendrá almacenamiento ilimitado y gratuito (patrocinado mediante publicidad) (91,0)

Un billón de sensores estará conectados a internet (89,29)

Primer fármaco robótico en Estados Unidos (86,5)

El 10% de las gafas de lectura estarán conectadas a internet (85,5)

El 80% de las personas tendrán presencia digital en internet (84,4)

El primer automóvil impreso en 3D estará en producción (84,1)

Primer gobierno que sustituirá su censo poblacional por uno basado en el Big Data (82,9)

Primer teléfono móvil implantable disponible comercialmente (81,7)

El 5% de los productos de consumo estarán impresos en 3D (81,1)

Antes del año 2025:

El 90% de la población utilizará teléfonos inteligentes 80,7

El 90% de la población tendrá acceso regular a internet 78,8

Los automóviles sin conductor serán el 10% de todos los vehículos en las carreteras de Estados Unidos 78,2

Primer trasplante de un hígado impreso en 3D 76,4

El 30% de las auditorías corporativas serán realizadas mediante inteligencia artificial 75,4

Primera vez que un gobierno recaudará sus impuestos utilizando blockchain 73,1

Más del 50% del tráfico de internet en los hogares será para electrodomésticos y dispositivos 69,9

En general, habrá más viajes en vehículo compartido que en coches privados 67,2

Primera ciudad con más de 50.000 personas que no tendrá semáforos 63,7

El 10% del producto interior bruto global se almacenará con tecnología blockchain 57,9

Primera máquina de inteligencia artificial en una junta directiva 45,2

Fronteras éticas derivadas de los avances tecnológicos..

¿Debemos usar los asombrosos avances en biología solo para curar la enfermedad y tratar lesiones, o también debemos volvernos mejores seres humanos?

Si aceptamos esto último, corremos el riesgo de convertir la paternidad en una extensión de la sociedad de consumo, en cuyo caso, **¿podrían nuestros hijos ser convertidos en objetos de nuestro deseo al ser fabricados por encargo? ¿Y qué significa ser «mejor»? ¿estar libres de enfermedades?, ¿vivir más tiempo?, ¿ser más inteligentes?, ¿correr más rápido?, ¿tener cierto aspecto?**

Nos enfrentamos a preguntas igualmente complejas y al límite en el caso de la inteligencia artificial. Amazon y Netflix ya poseen algoritmos que predicen las películas y los libros que podríamos desear ver y leer. Los sitios de citas y búsqueda de empleo sugieren las parejas y los puestos de trabajo —**¿Qué hacemos? ¿Confiar en el asesoramiento prestado por algoritmos Amazon, Netflix, Spotify, Linkelino en el que ofrecen familiares, amigos o colegas? ¿Consultamos a un médico robot controlado por inteligencia artificial con una tasa de éxito en el diagnóstico casi perfecta o nos quedamos con nuestro médico humano de toda la vida y sus consejos de confianza?**

Si nuestro comportamiento en cualquier situación se vuelve predecible, **¿cuánta libertad personal tendríamos o sentiríamos al diferir de la predicción?; ¿podría este desarrollo llevar tal vez a una situación en la cual los mismos seres humanos comiencen a actuar como robots?**

Esto también conduce a una cuestión más filosófica: **¿cómo mantenemos nuestra individualidad, la fuente de nuestra diversidad y la democracia en la era digital?**

◦ ¿**Cuáles son las implicaciones y fronteras de estas dinámicas en el ámbito organizacional?**

Desafíos Organizacionales

No importa el tipo de industria, su tamaño, o su situación geográfica, las compañías de hoy en día deben responder a las dinámicas contextuales para mantener su posición en los mercados. Lo anterior implica responder a los desafíos resultantes de:

Desarrollo tecnológico

Globalización de
mercados

Falta de credibilidad política

Rentabilidad y eficacia

Presión por abatir y
disminuir costos.

Capacidad para posibilitar
procesos de negocios en la
red.

Desempleo y reestructuración
organizacional

Mayor experiencia con
outsourcing estratégico
además del táctico

Cambios... Cambios Y Más
Cambios...

Desafíos Organizacionales

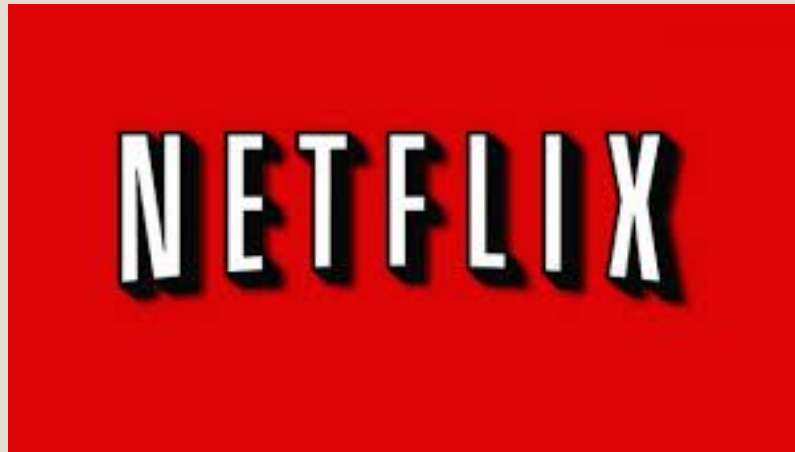
- El único medio de asumir estas variables para ser competitiva es la ORGANIZACION misma
- Tarde o temprano, las otras ventajas competitivas, tales como costos, tecnología, distribución, manufactura o ventajas del producto, podrán ser copiadas Usted las necesita para ser un jugador, pero ellas no le garantizan que usted será un ganador
- Organizaciones Exitosas serán aquellas capaces de cambiar rápidamente las estrategias en acción de manejar procesos inteligente y eficientemente de maximizar la contribuciones y el compromiso de los empleados, y de crear las condiciones para lograr cambios



El reto organizacional implica

- Conocer las dinámicas contextuales y proyectar el futuro.
- Anticipar los cambios... ¿Qué pasaría si...?
- Tomar decisiones con agilidad.
- Optimizar procesos y prácticas de gestión.
- Poner al usuario o cliente en el centro del proceso.
- Promover el desarrollo estratégico del talento humano.
- Propiciar la colaboración y flexibilidad en los equipos de trabajo
- Incentivar la reflexividad de la acción cotidiana
- Aceptar los errores para aprender de ellos.
- Promover el dinamismo y la innovación continua





&



- <https://www.youtube.com/watch?v=IRk3tg7xIFs>

Figura 2-1. Planeación

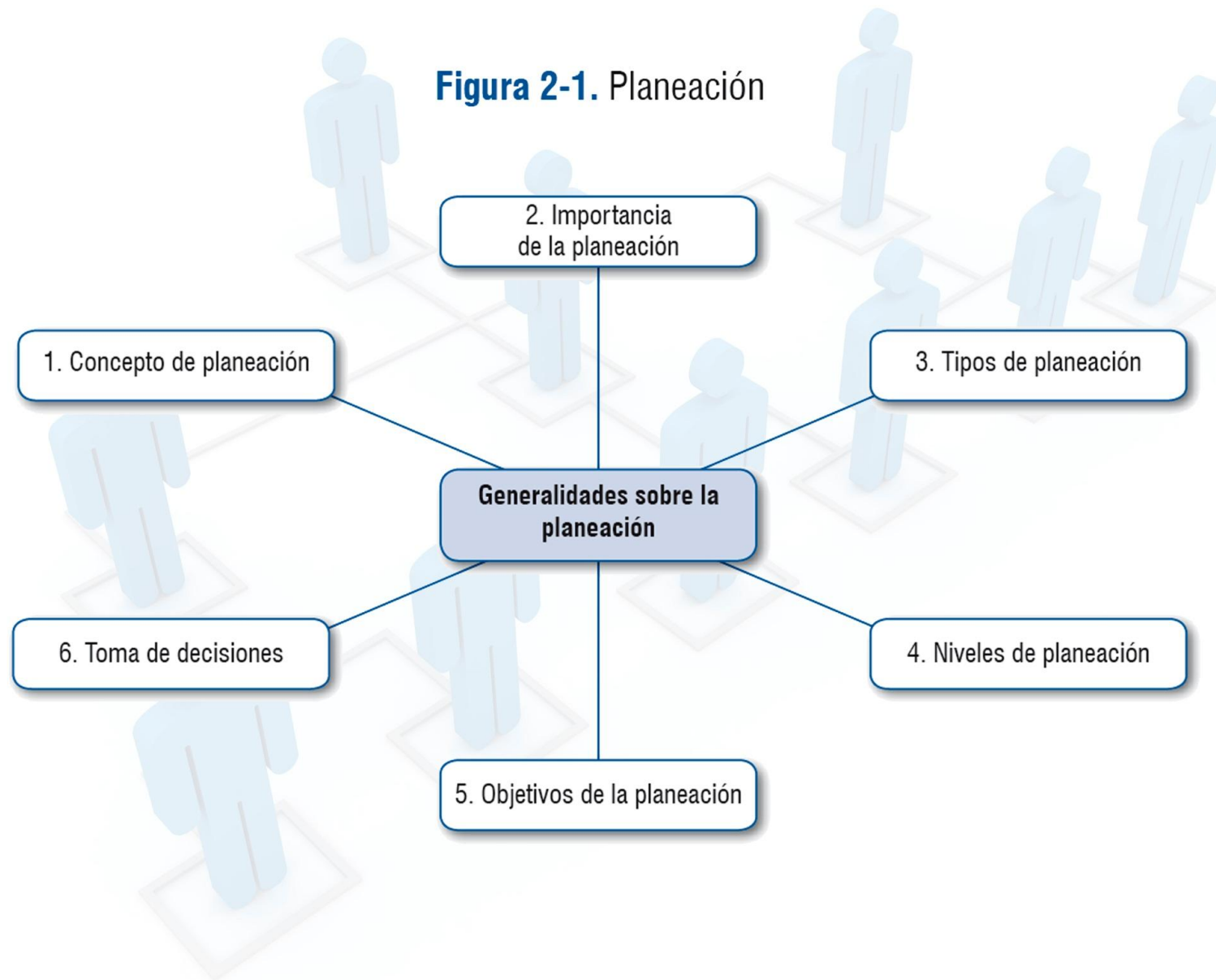


Figura 2-2. Importancia de la planeación

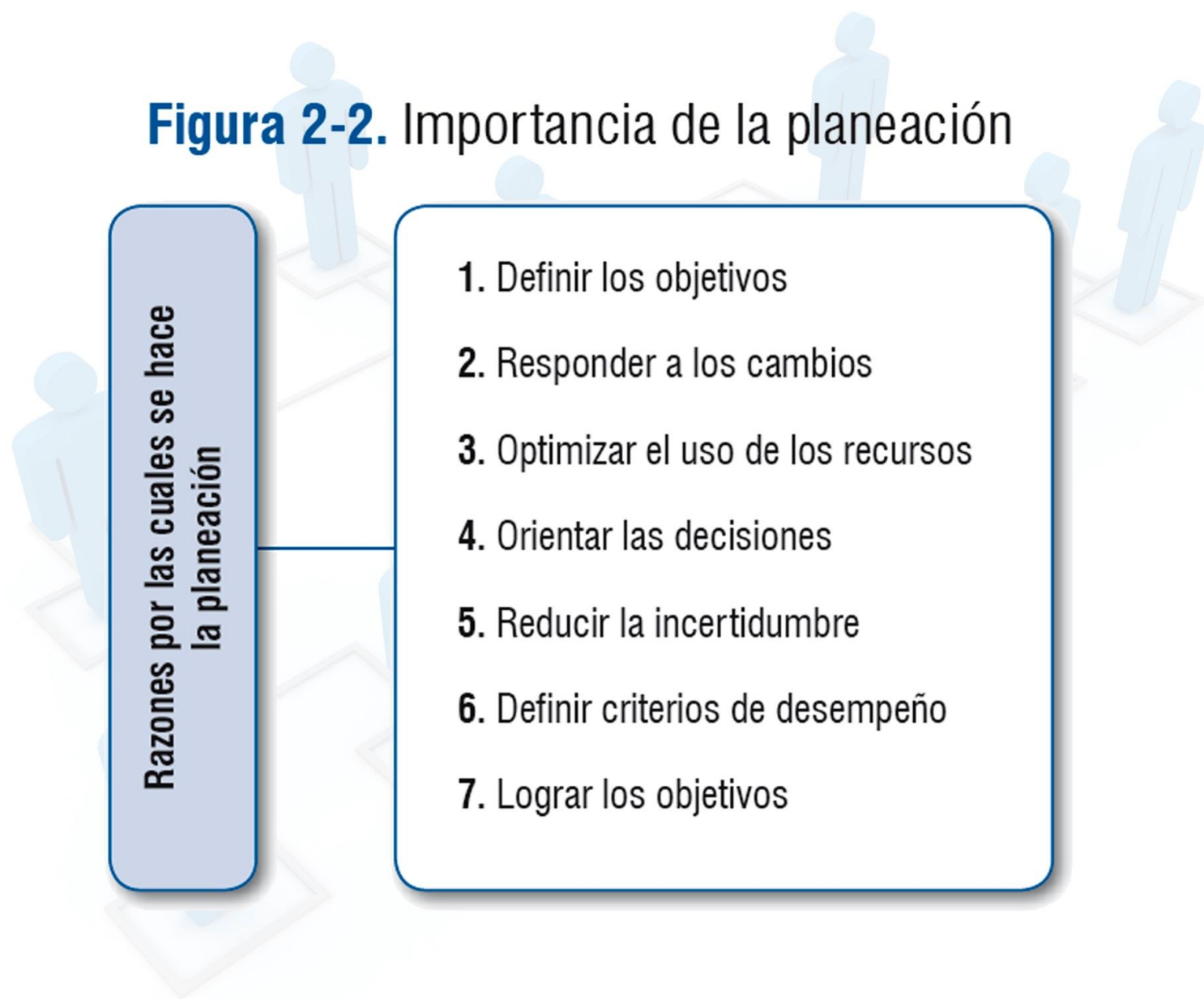


Figura 2-4. Toma de decisiones en las organizaciones

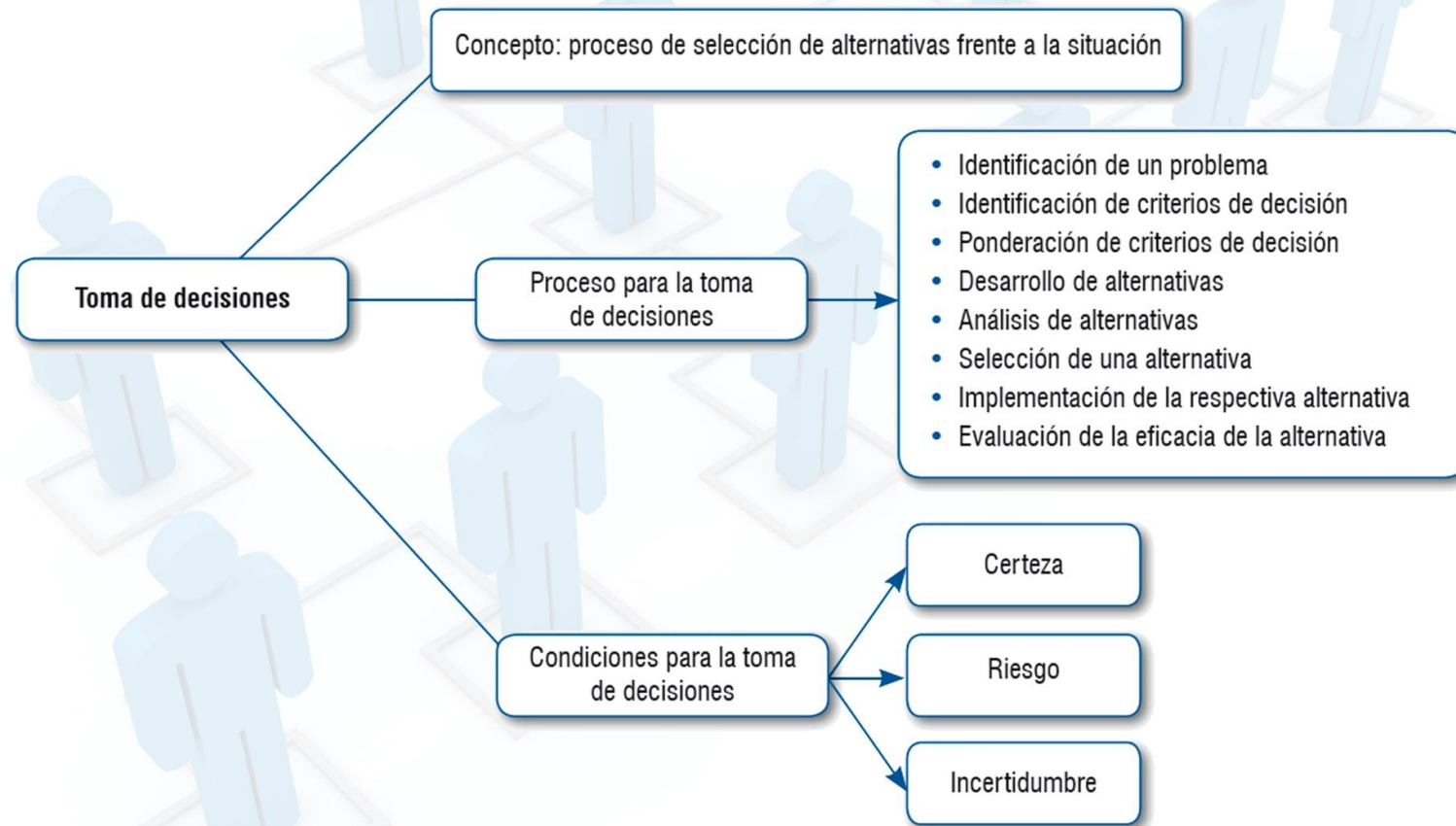


Figura 3-1. Planeación estratégica

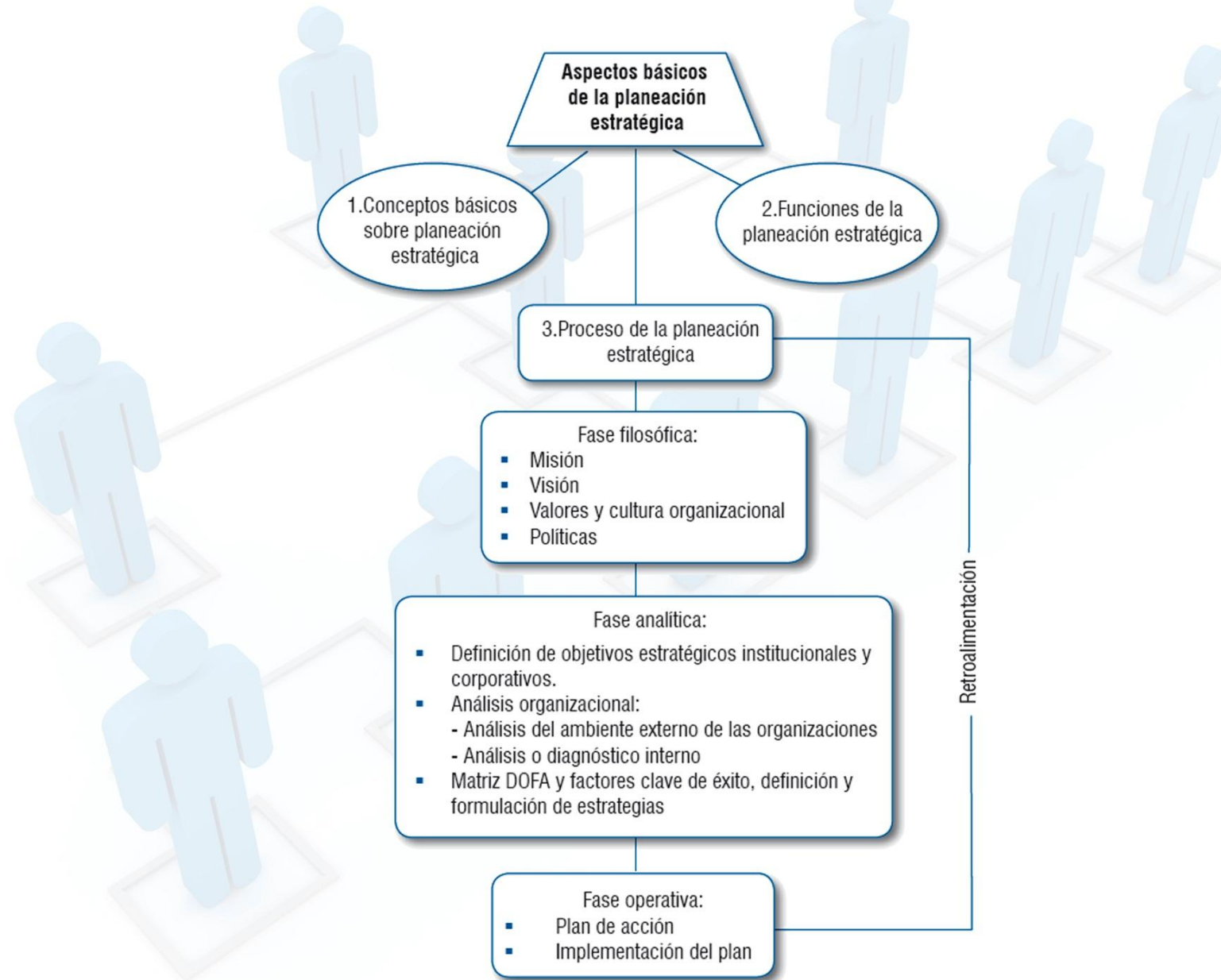
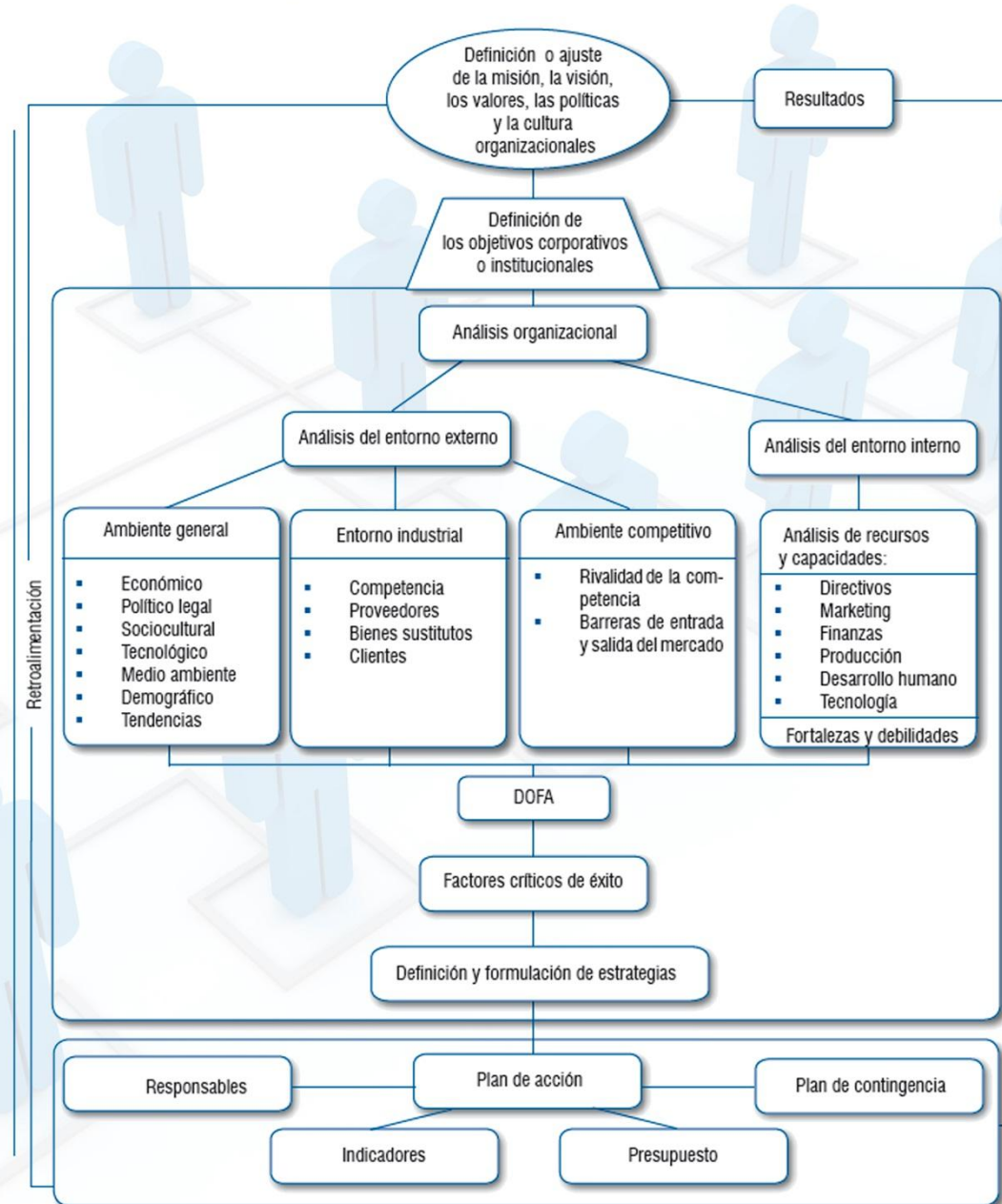


Figura 3-4. Proceso de la planeación estratégica



LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Nuevos Entrantes

Amenaza de nuevos entrantes. Toda industria atractiva que tiene buenos rendimientos atraerá nuevas empresas.

01

Proveedores

Poder de negociación de los proveedores. La capacidad de los proveedores para poner a la empresa bajo presión. Dependencia de pocos proveedores, accesibilidad a las materias primas.

02

05

Rivalidad de la industria.

Rivalidad entre los competidores existentes. Interacción entre los competidores de la industria debido a múltiples factores como la concentración de empresas para un mismo mercado y existencia de grupos empresariales.

Productos Sustitutos

Amenaza de productos sustitutos. Los productos sustitutos están siempre presentes listos para reemplazar los productos de la empresa. Precios bajos de los sustitutos, número de sustitutos en el mercado.

04

Clientes

Poder de negociación de los clientes. La capacidad de los clientes para poner a la empresa bajo presión. Dependencia de unos pocos clientes, grado de dependencia.

03

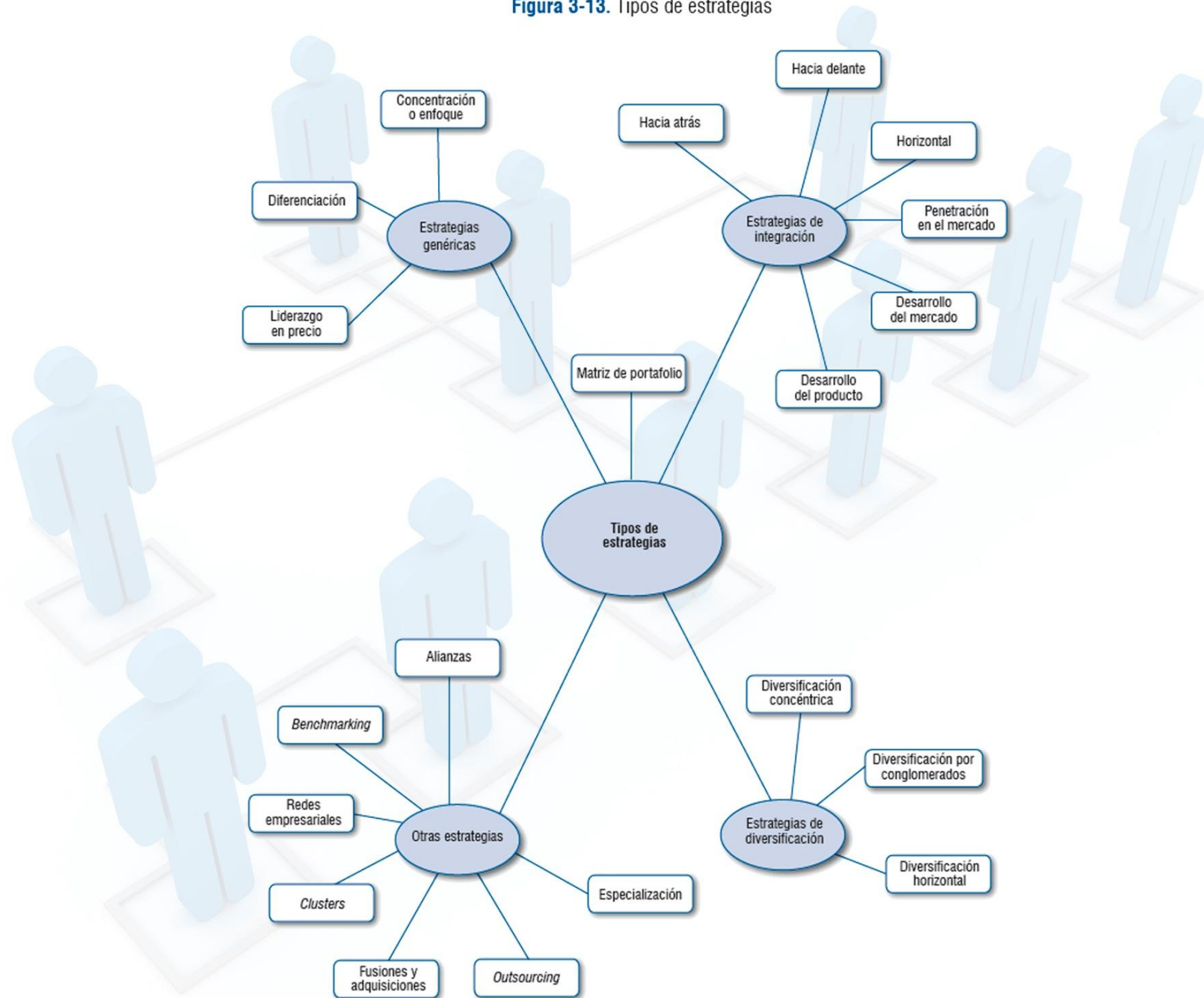
Información de contacto:

Sitio web: www.5fuerzasdeporter.com (información y recursos de las 5 Fuerzas de Porter)

Estrategias Competitivas para Gestionar el Cambio y Promover el Desarrollo Organizacional



Figura 3-13. Tipos de estrategias



Estrategias organizacionales para competir y diferenciarse en este entorno...

Según Porter(1982),“la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”.

Lo anterior implica:

- Comprender las dinámicas del entorno
- Analizar la incidencia de las fuerzas competitivas
- Establecer una visión inspiradora que de cuenta de las expectativas de la organización.
- Definir una misión que incluya el propósito de la empresa
- Incentivar valores consecuentes con la misión y la visión que se expresen a través de la cultura organizacional.
- Promover el direccionamiento estratégico del talento humano.

Estrategias competitivas propuestas por Michael Porter

Liderazgo en Costos

Competir para ser el Mejor

Imitan buenas ideas

Asumen la consecuencia de la caída del precio a mediano o largo plazo

Las ganancias de una empresa vienen a costa de las demás, pero hay pocos ganadores genuinos.

La competencia es destructiva y de suma cero

Diferenciación

Competir para ser el Único

Las empresas persiguen formas de competir distintivas. Eligen no imitar muchas de las prácticas de sus rivales

Los precios varían en función de la propuesta de valor

Muchas empresas pueden tener éxito en el mismo sector atendiendo diferentes necesidades/ consumidores

La competencia es una suma positiva

Tendencias organizacionales contemporáneas

- Orientación a Productos
- Estructuras Piramidales, Poco Flexibles
- Enfoque Vertical, por Funciones
- Énfasis en los Directivos



- Orientación a los Usuarios
- Estructuras Planas, Flexibles
- Enfoque Horizontal, por Proceso
- Énfasis en la Toda la Gente

Análisis Caso Circo del Sol

- ¿Qué tendencias y dinámicas del entorno promovieron el nacimiento del circo del sol?
- ¿Cuál es el núcleo de las ventajas competitivas del circo del sol?
- ¿Cuales son las características y talentos claves que deben tener los artistas del circo del sol?
- ¿De que manera incide la gestión de recursos humanos en el circo del sol?



“La misión del Desarrollo Organizacional es -y lo seguirá siendo en el futuro -la administración del cambio”

R. Beckhard

Un momento de cambio es cualquier cosa que hace que hoy sea diferente a ayer. Estos momentos pueden ser provocados por situaciones externas o por decisiones personales.

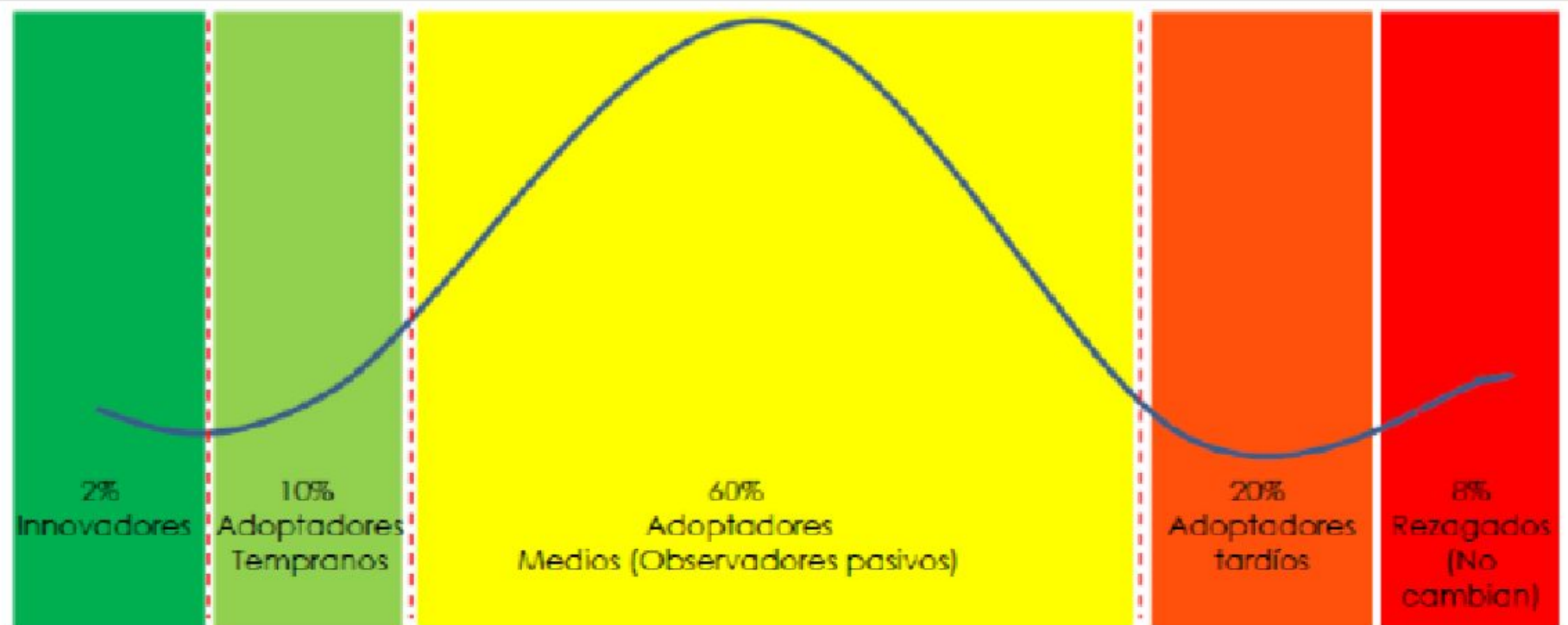
Debemos:

- Entender los Cambios
- Reconocer la constancia del cambio
- Aprender a manejar el cambio.



Fundamentos del Cambio

La distribución normal del cambio



Fuente: Maxwell (2008)

¿En donde se ubica usted en este momento?

Aproximaciones al Cambio

1. Conocimiento ¿Reconozco y comprendo los beneficios del cambio?

2. Ambiente ¿El entorno y el clima de trabajo me lleva a cambiar mis comportamientos?

3. Motivación ¿Tengo motivos para hacer algo diferente?

4. Naturaleza ¿He experimentado conexiones que me llevan a ver las cosas de otra manera?

5. Momento ¿La experiencia actual me permite ver las cosas desde otra perspectiva?

1. Conocimiento



El cambio se da cuando cambian los **conocimientos y las creencias** que tienen las personas sobre un determinado tema.

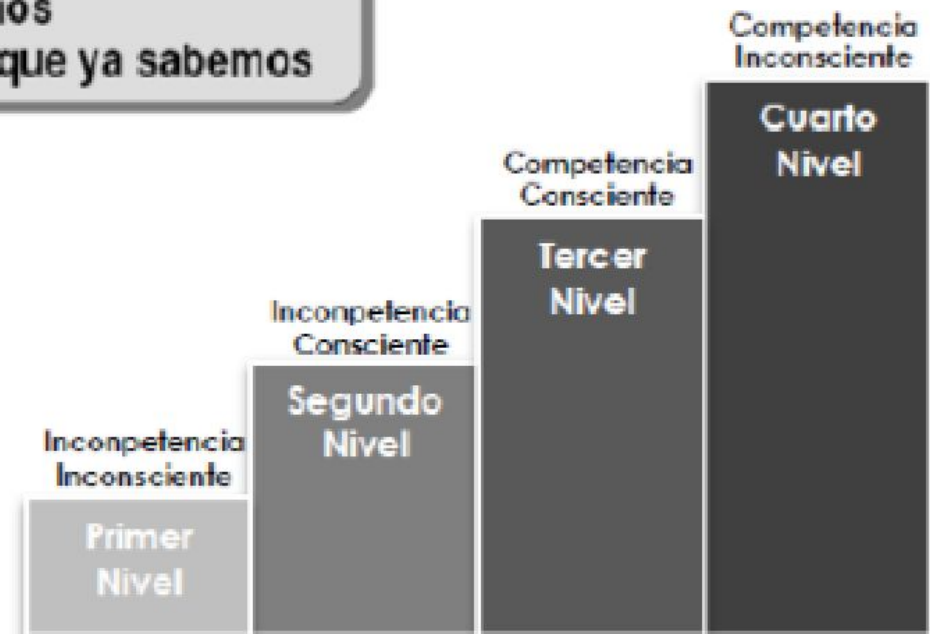
Teoría del aprendizaje, Bert Decker

Incompetencia Inconsciente: No sabemos que no sabemos

Incompetencia Consciente: Sabemos que no sabemos

Competencia Consciente: Trabajamos en lo que no sabemos

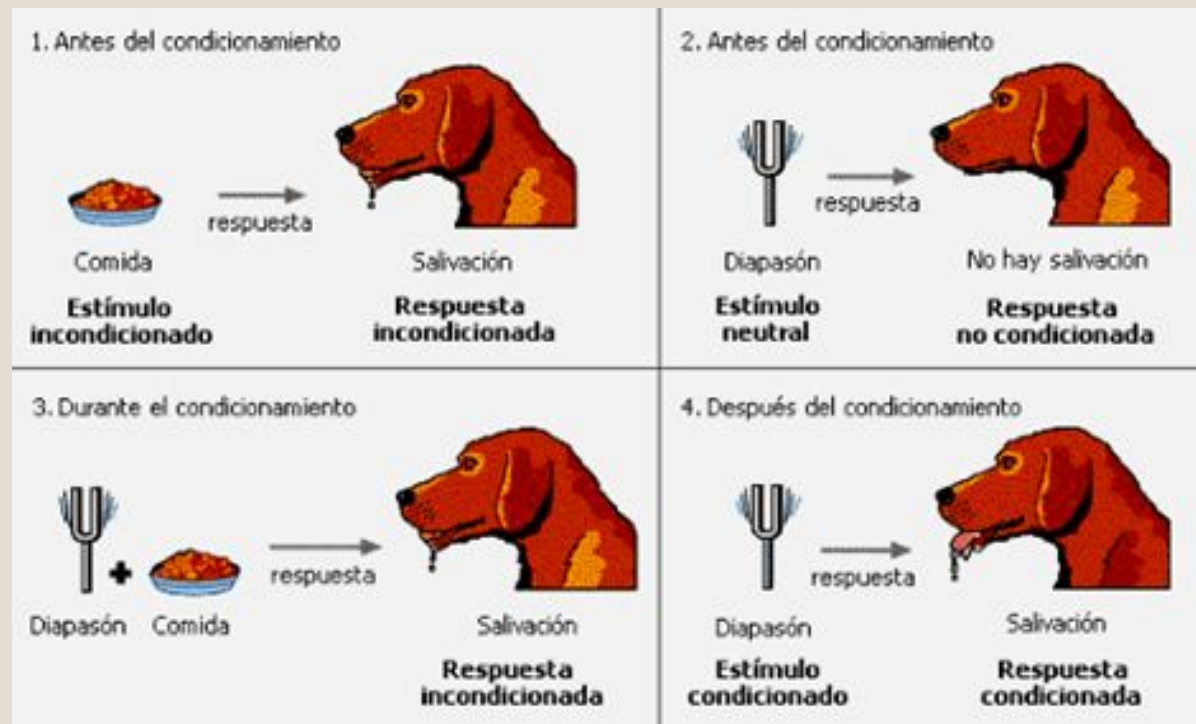
Competencia Inconsciente: No tenemos que pensar en lo que ya sabemos



2. Ambiente

Condicionamiento Conductual, Pavlov

El cambio se da cuando el entorno **promueve** las conductas deseadas o **sanciona** las conductas no deseadas, como un premio o una sanción.



El aprendizaje como proceso asociativo, genera nuevos cambios

3. Motivación

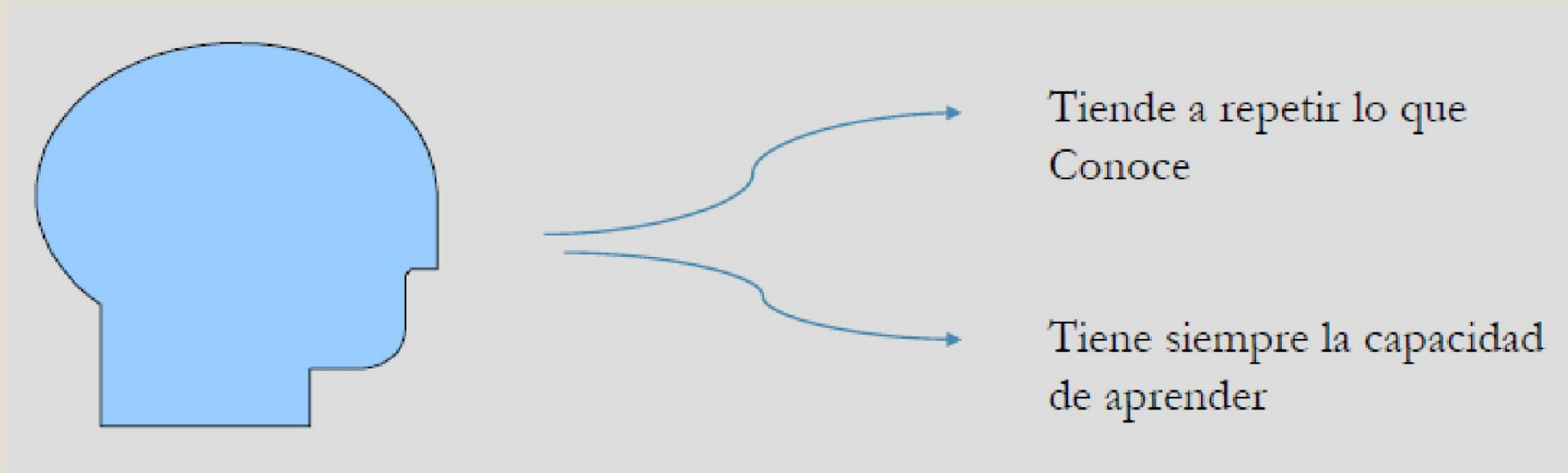
- El cambio se da porque el ser humano cuenta con una serie de **motivadores internos** capaces de movilizar y cambiar su conducta y sus hábitos.

“Cuando uno tiene un buen porque siempre encuentra el como”.

Victor Frankl

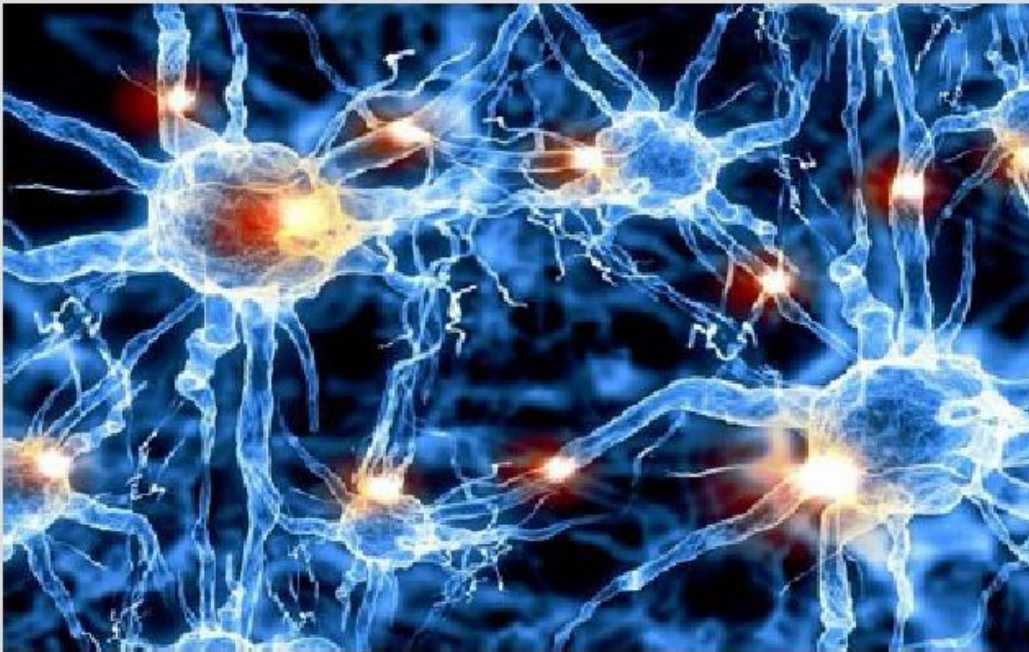
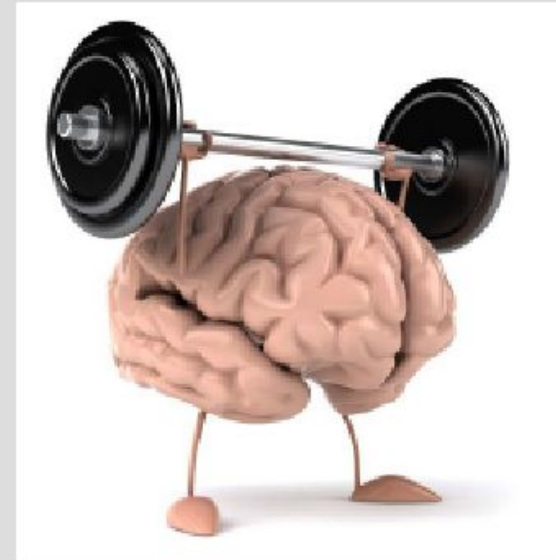
4. Naturaleza

- Los procesos de cambio no son sencillos y conllevan un proceso de resistencia, asociados a la misma biología y funcionamiento del cerebro:



4. Naturaleza

Neuroplasticidad



El cambio se genera por activar los lóbulos frontales, permitiendo así despertar la conciencia.

5. Momento

El individuo cambia cuando atraviesa las distintas fases del cambio, que van acompañadas de emociones durante distintas fases.

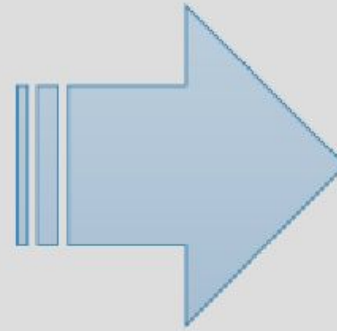
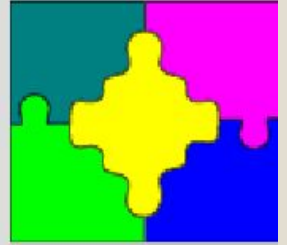
Teoría del duelo, Elizabeth Kubler-Ross





CAMBIO

- Es un evento externo que puede transformar instantáneamente una situación.
- El evento del cambio es visible y concreto: siempre hay un antes y un después.
- El cambio ocurre rápidamente aunque su preparación sea lenta.
- A menudo empieza con un nuevo comienzo.

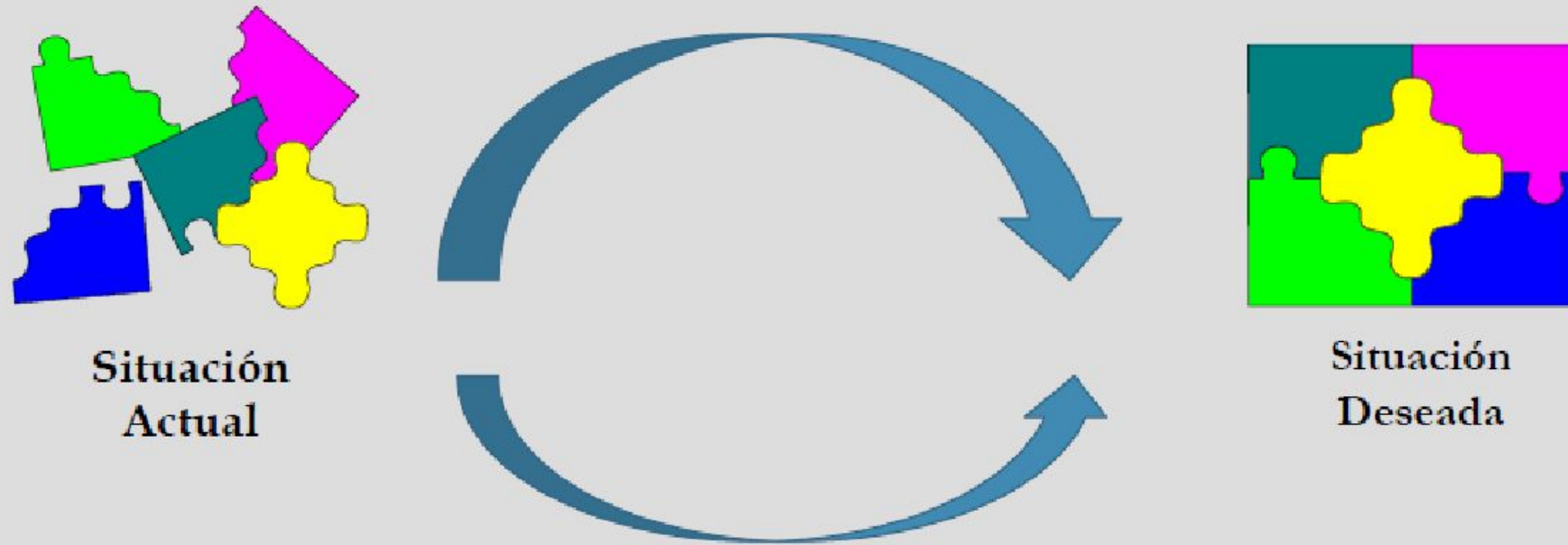


TRANSICIÓN

- Es un proceso psicológico que toma un determinado tiempo en los seres humanos hasta lograr adaptarse a una situación específica.
- El proceso de transición puede no ser claro para otros y en ocasiones es confuso para quien lo vive.
- Tiene varias etapas en el tiempo.
- Inicia con la terminación de algo

Transición Organizacional

Esta conformada por los cambios en las estructuras organizacionales, los procesos, los sistemas de información y la tecnología que se deben dar en las empresas, para que la visión del negocio y los planes estratégicos sean exitosos.



Transición Individual

Es el proceso psicológico por el cual pasa la gente para llegar a la Situación Deseada. Requiere reflexividad y voluntad.

¿Qué es la Gestión del Cambio?

Es un conjunto de Estrategias y actividades que dan soporte a la **transición organizacional y personal** para llegar a la situación futura o deseada, partiendo de una situación actual.

La Resistencia al Cambio

“No hay nada más difícil de emprender, ni mas incierto de conseguir, ni mas peligroso de manejar, que introducir un nuevo orden de cosas”

John P Kotter & Leonard A. Schilesinger

Diagnosticar la resistencia

- Causas mas comunes:
 - El deseo de no perder algo valioso
 - Una mala comprensión respecto al cambio
 - La idea de que el cambio no tiene sentido para la organización
 - Baja tolerancia al cambio



“Muchos ejecutivos subestiman la variedad de las reacciones ante el cambio y la influencia que pueden ejercer sobre estas respuestas”

John P Kotter & Leonard A. Schilesinger

Modelos de Gestión del Cambio

John Kotter



CHINA ESTÁ CREANDO LOS PRIMEROS BEBÉS EDITADOS GENÉTICAMENTE

CIENCIA

POR: PIJAMASURF - 06/18/2019

Las empresas medianas se juegan su futuro en clave digital

MADRID

20 JUN. 2019 - 00:46

Ocho de cada diez compañías españolas de tamaño medio consideran muy relevante su digitalización para su supervivencia pero pocas dedican los recursos financieros necesarios.

El futuro son los "empleados digitales" y la semana laboral de tres días

Tecnología

8 May 2019 - 11:01 AM

Agencia EFE

El futuro del mercado laboral está en los "empleados digitales", programados con Inteligencia Artificial (IA), que abrirán la puerta a una semana laboral de solo tres jornadas, según los expertos participantes en un encuentro sobre esta tecnología celebrado este miércoles en Nueva York.

Dinámicas contextuales y desafíos organizacionales que resaltan la importancia de Recursos Humanos.

- La aceleración de procesos de globalización que incrementan la necesidad de diferenciarse y ser competitivos en un contexto cada vez mas amplio.
- La emergencia de la economía de conocimiento.
- La necesidad de ser rentable y competitivo por medio de los costos y del crecimiento.
- La volatilidad y aceleración de los cambios contextuales, organizacionales e individuales.
- El desarrollo de tecnologías de información y comunicación.
- La modernización empresarial en cuanto a la gestión de la producción, la organización de la producción y la gestión humana.
- La necesidad de atraer, retener y medir las competencias y el capital intelectual.

Implicaciones para las Organizaciones y la Gestión de Recursos Humanos.

- El único medio de asumir estas variables para ser competitiva es la ORGANIZACION misma.
- Tarde o temprano, las otras ventajas competitivas, tales como costos, tecnología, distribución, manufactura o ventajas del producto, podrán ser copiadas. Usted las necesita para ser un jugador, pero ellas no le garantizan que usted será un ganador.
- Organizaciones Exitosas serán aquellas capaces de cambiar rápidamente las estrategias en acción; de manejar procesos inteligente y eficientemente; de maximizar la contribuciones y el compromiso de los empleados, y de crear las condiciones para lograr cambios.
- Lo anterior implica un cambio de visión de la Gestión de Recursos Humanos que pasó de ser una tarea administrativa de apoyo a funciones estratégicas de la organización a ser una función estratégica en si misma por su capacidad para incidir en los resultados.

Desafíos contemporáneos para la Gestión de Recursos Humanos

Contribuir al Desarrollo de una Cultura Organizacional que promueva el logro de los propósitos estratégicos, la diferenciación y la sostenibilidad de la organización en el contexto. Para ello es importante:

- Identificar atributos y recursos individuales requeridos en las personas que trabajan en la organización.
- Atraer personas con atributos, potenciales y talentos claves para la organización
- Promover un entorno organizacional que favorezca el desarrollo de las personas y el logro de la visión organizacional.
- Contar con personas cualificadas y competentes para suceder cargos críticos.
- Fomentar relaciones de trabajo saludables que generen mutuo beneficio en las personas y en la organización.
- Facilitar los procesos de cambio y la flexibilidad organizacional para responder a las demandas dinámicas del entorno.
- Gestionar el aprendizaje y conocimiento organizacional.

¿Qué entendemos por Gestión estratégica del talento?

Proceso mediante el cual las personas identifican, alcanzan y desarrollan, con el Acompañamiento de sus Líderes:

- Sus **OBJETIVOS** de desarrollo alineados al cumplimiento de las metas del negocio.
- Sus **TALENTOS** (Formación, Experiencia, Conocimientos, Competencias y Motivación), logrando los resultados esperados a nivel de organización, área e individual.

Enfoque Estratégico de Gestión Humana

Agregar Valor Con las Personas:

Conseguir y retener personas que logren alinearse a la estrategia de negocio y marcar una diferencia sostenible en el mercado



Identificar



Escoger



Desarrollar



Evaluar



Retener

Qué tipo de característica, conocimiento, habilidades y actitudes deben tener las personas que trabajen en nuestra compañía

Personas y Talentos

TALENTOS

Desarrollo Organizacional

Algunas definiciones de Desarrollo Organizacional:

- Esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel mas alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta. Beckhard, 1996.
- Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende modificar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos. Bennis 1969.
- Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. Burke 1994
- Es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, mediante un diagnostico eficaz y colaborador y la administración de la cultura organizacional. Chiavenato, 2001.
- El D.O es ante todo una estrategia de cambio construido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planeación de estrategias y acciones que son resultado de un análisis organizacional. Pariente 2001

Implicaciones del Desarrollo Organizacional

Al incluir el desarrollo organizacional dentro de la estrategia, se estarán sentando las bases para un futuro de éxito a dos niveles:

1. Clima organizacional.

2. Cultura organizacional

Para reducir los impactos negativos y trabajar en la expansión de todas las actitudes positivas, se recomienda realizar:

- a) **Diagnóstico:** busca identificar problemas que puedan interferir con la eficacia de la organización y evalúa las causas subyacentes.
- b) **Planificación de la acción:** tras evaluar su viabilidad, se desarrollan las intervenciones estratégicas para hacer frente a los problemas diagnosticados.
- c) **Intervención:** se introducen los cambios, de forma secuenciada y siguiendo el plan. Para obtener buenos resultados, es importante contar con el compromiso de las partes interesadas y no dejar de monitorizar el progreso.
- d) **Evaluación:** consiste en hacer una valoración de los esfuerzos de cambio previstos, documentando su impacto en la organización.

Posibles caminos que facilitan el Desarrollo Organizacional

- **Gestión del Talento Humano basada en Competencias:** Articulación de procesos de gestión humana con base en competencias críticas definidas a partir del direccionamiento estratégico de la organización.
- **Gestión del aprendizaje y del conocimiento organizacional:** Identificación, sistematización, transmisión y almacenamiento de conocimiento crítico para la organización.
- **Fortalecimiento de equipos:** el "team building" es otro método de desarrollo organizacional que está diseñado específicamente para hacer mejoras en la capacidad de los empleados y motivarlos a trabajar juntos. Los resultados de esta técnica van desde una mayor apertura de mente de las personas, hasta la creación del entorno adecuado para permitir a cada individuo expresarse abiertamente ante compañeros y superiores, logrando por supuesto una mayor consistencia y solidez a nivel de equipo, que se nota en el rendimiento.
- **Dirección por objetivos.** Se trata de un sistema en el que se identifican de forma objetivos comunes, definen las áreas principales de cada individuo de la responsabilidad en cuanto a los resultados que se esperan de él y utilizan estas medidas como guía para hacer un seguimiento del funcionamiento de la organización, evaluando los beneficios de contribución de cada uno de sus miembros.
- **Círculos de calidad:** reuniones grupales de frecuencia semanal en las que discutir los problemas y proponer soluciones para la gestión de la ejecución.
- **Análisis transaccional:** esta herramienta mejora la comprensión de las circunstancias y actitudes de los demás

Análisis Caso Semco

- ¿Qué relación encuentran en el caso revisado con el Desarrollo Organizacional?
- ¿Cuál fue la base del éxito del cambio organizacional?
- ¿Qué lugar tuvo la gestión con las personas en este proceso de transformación?
- ¿De que manera se gestionaron los cambios?

Ejercicio Grupal

Caso Semco

Cambio Cultural Generado

Antigua administración
(Padre)

Nueva Administración (Hijo)

Análisis del Proceso de D.O



Direccionamiento estratégico para el D.O

