Cartilla de

COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR

Camino al logro

CREER PARA

CRECER



Capital Sicológico

SENA | FONDO emprender



Catalogación en la publicación. SENA Sistema de bibliotecas.

Cartilla de Comportamiento Emprendedor: Camino al Logro / Ruth Nelly Gutiérrez Achury [y otros 4].— Primera edición.— Bogotá: Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Dirección General, 2020.

1 recurso en línea (129 páginas: PDF).

Bibliografía al final de cada capítulo.
Contenido: ¿Qué es el comportamiento emprendedor? —Visión emprendedora—Dimensiones emprendedoras—Toma de decisiones—Creatividad emprendedora—Estrategia emprendedora—Emprendimiento y negociación—Descubre tu idea de negocio—Modela tu idea de negocio.
ISBN: 978-958-15-0562-3

1. Emprendimiento 2. Aptitud creadora en los negocios 3. Nuevas empresas I. Guitiérrez Achury, Ruth Nelly II. Martínez Vega, Luisa Fernanda III. Gómez Franco, María Paula IV. García Pereira, Genny Andrea V. Caycedo Molano, Magaly. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

CDD: 338.04

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA
Dirección General
Bogotá D.C., Colombia.

Director General SENA
Carlos Mario Estrada Molina
Director de Empleo y Trabajo
Hernán Darío Fuentes Saldarriaga
Coordinador Nacional de Emprendimiento
Carlos Arturo Gamba Castillo

Autores
Ruth Nelly Gutiérrez Achury
Luisa Fernanda Martínez Vega
María Paula Gómez Franco
Genny Andrea García Pereira
Magaly Caycedo Molano

Dirección de arte
Guillermo López

Diseño y diagramación
David Jiménez Ávila

Material audiovisual
Carolina Cárdenas Pelayo

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional.

© Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

Hecho depósito que exige la ley.
Esta publicación surge como un producto de aprendizaje de la iniciativa Formación para el Comportamiento Emprendedor, desarrollada por la Coordinación Nacional de Emprendimiento en el marco de la promoción del Comportamiento Emprendedor promovido por la Dirección de Empleo y Trabajo. El resultado de esta obra no compromete a la institución.

Bogotá, Colombia. 2020.
Primera edición.



Tabla de contenido

Prólogo 9

Introducción 10

La Fórmula del Logro 13

Desarrollo de la Formación en Comportamiento Eprendedor 15

Mapa de villas 16

Primera parte 17

La estación
Unidad 1: ¿Qué es el comportamiento emprendedor 18

Villa de la Visualización y Análisis
Unidad 2: Visión Emprendedora 44

Villa de la Identificación
Unidad 3: Dimensiones Emprendedoras 50

Villa de la Decisión
Unidad 4: Toma de Decisiones 59

Villa del diseño
Unidad 5: Creatividad Emprendedora 66
Unidad 6: Estrategia Emprendedora 76
Unidad 7: Emprendimiento y Negociación 85

Segunda parte 96

Villa de la Acción
Unidad 1: Descubre tu idea de negocio 99
Unidad 2: Modela tu idea de negocio 118

Para tener en cuenta

Antes de comenzar esta aventura emprendedora, te recomendamos que tengas a la mano los siguientes implementos:

• Un cuaderno o libreta de apuntes. Este será tu diario de viaje, en el que desarrollarás algunas de las actividades propuestas en la cartilla (también puedes usar recursos digitales, como el bloc de notas de tu celular o un documento Word).
• Lápices o esferos de diferentes colores
• ¡Y mucho ánimo!

Este recurso fue dispuesto para tu crecimiento y desarrollo personal. ¡Sumérgete en esta travesía por el Camino al Logro con toda la actitud!



Nuestro ecosistema emprendedor

> En 2019, apoyamos la formulación de 3.700 planes de negocio, asesoramos la creación de 3.529 empresas y acompañamos en su proceso de fortalecimiento a 2.186 empresas.

Una de las apuestas del Gobierno de Ivan Duque ha sido la construcción de un ecosistema emprendedor en Colombia que potencie las capacidades creativas de los colombianos que sueñan con transformar sus vidas.

Esta apuesta se basa en la convicción de que el emprendimiento debe ser la fuerza que guíe el desarrollo económico del país. Una fuerza que, complementada con la legalidad, se traduce en equidad y bienestar para todos los colombianos.

Lo anterior ha llevado a que el ecosistema emprendedor colombiano sea uno de los más importantes de Latinoamérica, teniendo un crecimiento que atrae la atención de grandes actores del emprendimiento a nivel mundial. El SENA ha sido un actor clave en la realización de ese propósito. Desde la creación del Fondo Emprender, hemos apoyado a los emprendedores de todos los rincones del país, posicionándonos como el gran aliado de la actividad emprendedora en Colombia.

A partir de esta experiencia, creamos el Modelo 4K, un esquema de servicio integrado por cuatro capitales: Capital Sicológico, Capital Soporte, Capital Semilla y Capital Social.

El impacto de esta iniciativa en el ecosistema emprendedor ha sido notable: en 2019, apoyamos la formulación de 3.700 planes de negocio, asesoramos la creación de 3.529 empresas y acompañamos en su proceso de fortalecimiento a 2.186 empresas. Además, apoyamos con recursos del Fondo Emprender a 1.817 empresas que iniciaron su puesta en marcha, generando cerca de 4.586 empleos directos. Esos logros nos han hecho ganar la confianza de los emprendedores que han depositado la realización de sus sueños y sus propósitos en nosotros.

Pero no nos detenemos ahí. Esta cartilla nace como una manera de consolidar nuestro Capital Sicológico y responder a uno de los desafíos que enfrenta el ecosistema emprendedor nacional: el desarrollo de las habilidades que requieren los colombianos para tener éxito a la hora de emprender.

Invitamos a la comunidad SENA y a todos los colombianos a que se sumen a esta iniciativa y se atrevan a soñar para que juntos alcancemos las metas que se propongan. Porque creer es crecer.

Prólogo



Carlos Gamba
Coordinador Nacional de Emprendimiento

Donde todo comienza

En su libro Loco por Emprender, Linda Rottenberg, confundadora y CEO de Endeavor, afirma: “Dominar el emprendimiento no tiene que ver solo con empezar un negocio. Consiste en aprovechar oportunidades, superar dudas, manejar el riesgo, lidiar con el caos, con éxitos y fracasos, integrar el trabajo y la familia, y esforzarse para que la siguiente generación también pueda soñar en grande”. No hay una afirmación más acertada que ésta para retratar lo que significar emprender. Pero, ¿cuál es la esencia detrás de estas palabras? Para mí, sin duda alguna, es la actitud. Es la actitud en donde todo comienza.

A lo largo de 20 años, he conocido cientos de emprendedores que, independientemente de su condición social, territorial o de género, han logrado cumplir sus sueños y llevar a una acción concreta sus ideas, con un factor en común: su convencimiento de que el emprendimiento, más que una solución económica, es la mejor opción para transformar su vida, la de sus familias, y sus entornos.

La historia de la humanidad ha estado acompañada de la actitud emprendedora. Todo lo que vemos a nuestro alrededor ha tenido su origen en una suma básica y poderosa: actitud emprendedora + intención emprendedora + comportamiento emprendedor. Es por ello que esta cartilla cobra su real importancia en el sentido de presentar a la comunidad emprendedora una guía práctica para que las personas encuentren su motor interno a la hora de identificar esa ruta que los lleve a potencializar sus ideas.

Esta cartilla es el fruto del esfuerzo de un equipo de trabajo convencido de que los procesos formativos tienen efectos positivos sobre las Características Emprendedoras Personales, que, a su vez, les permiten a los emprendedores asumir un equilibrio respecto a su sentir, pensar y actuar, soportado en Competencias Emprendedoras Personales.

Al final, nuestro fin superior será el de contribuir de manera decisiva al fomento de la mentalidad emprendedora de cientos de personas que, con su espíritu y fuerza emprendedora, están forjando un país de progreso e inclusión social gracias al descubrimiento del momento en donde todo comienza: la actitud emprendedora.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Introducción

> La imaginación es el principio de la creación. Imaginamos lo que deseamos, queremos lo que imaginamos y, por fin, creamos lo que queremos.
>
> George Bernard Shaw

Bienvenido al Camino al logro, una travesía diseñada para ayudarte en el desafiante propósito de transformar tu sueño en una realidad. A lo largo de este camino, descubrirás tu motivación y tus fortalezas, además de algunas herramientas que te servirán para potenciar el poder transformador de tus ideas.

Pero, ¿por qué Camino al Logro?

En todas las culturas, la historia ha reservado un lugar especial para reconocer a aquellas personas que tuvieron una idea, tomaron la iniciativa y, con sus acciones, lograron cambiar la forma de vivir de las sociedades para siempre. Toma como ejemplo al creador de la bombilla eléctrica: gracias a su invento, las personas ahora pueden realizar un gran número de actividades durante la noche, sin tener que preocuparse por la oscuridad. Otro ejemplo es el creador del teléfono, un elemento que ha revolucionado la manera como se comunican los seres humanos cuando están separados por largas distancias. El teléfono ha llevado a que se fortalezcan los lazos de unión entre familiares, amigos y conocidos, a pesar de no estar físicamente presentes.

Todos los inventores tienen algo en común: sus acciones han sido guiadas por una fuerza interna que les impulsa a seguir adelante sin importar las dificultades. Todos, sin excepción, han estado dispuestos a realizar un esfuerzo adicional para conseguir lo que se han propuesto, a pesar de los obstáculos y los fracasos. Esa actitud, pasar de la idea a la acción, ha convertido a muchos inventores en pioneros. En otras palabras, los ha convertido en emprendedores.

¿Puedes ver, entonces, cómo el empren-



Alberto Farah
Fundador de *Nauty 360*, un emprendimiento apoyado por el Fondo Emprender del SENA.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

dimiento no está relacionado únicamente con la creación de empresa? Por años, el emprendimiento fue entendido solamente desde un punto de vista empresarial. Pero en la actualidad, el emprendimiento es visto como una actitud que se relaciona con el desarrollo de las personas y las economías. Eso se hace visible con la mejora de las condiciones de vida de las sociedades donde la idea del emprendedor tiene impacto, y con la realización de los sueños que motivaron, en primer lugar, las acciones del emprendedor.

Dicho de otra manera, puedes entender el emprendimiento desde dos niveles: el individual, que te permite poner en práctica actitudes y habilidades para la creación de valor en diferentes escenarios de tu vida, y el colectivo, que tiene un impacto directo en la forma como se organizan y funcionan las sociedades.

Así, podemos afirmar que los emprendedores son guiados por una alta motivación al logro. Mira de nuevo a los inventores: ellos se propusieron una meta (hacer realidad una idea), y se esforzaron mucho para llegar a ella, sobrepasando obstáculos y sintiendo una enorme satisfacción por el éxito alcanzado.

De ese modo, el Camino al Logro es el camino del emprendedor. Es el recorrido que te lleva de la idea a la acción.

Sin embargo, sabemos que la distancia que existe entre la idea y la acción es muy grande. Convertir tus sueños y anhelos en realidad requiere de valentía, persistencia y gran determinación, pues el trayecto está lleno de riesgos e incertidumbres. Es por eso que el Camino al Logro se encuentra dividido en varias paradas, y en cada una de ellas vas a encontrar diferentes herramientas que te ayudarán en el proceso de desarrollo de tu actitud emprendedora.



Participantes del *Bootcamp SENA 2019* durante una de las sesiones de aprendizaje del evento.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

¡Recuerda!

Los inventores son sólo un ejemplo. No necesitas tener una gran idea que cambie al mundo para convertirte en un emprendedor. Basta con que tengas una idea que genere valor, y que te propongas a convertirla en realidad.

Hora de **accionar**

Realiza el siguiente ejercicio



En la ley 1014 de 2006, conocida como la Ley de fomento de la cultura del emprendimiento*, se encuentra la siguiente definición:

"Emprendimiento: una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado. Su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad".

Teniendo en cuenta lo que te hemos presentado en esta introducción y la anterior definición, responde a las siguientes preguntas de acuerdo con tu propia opinión.

Para ti:

1. ¿Qué es riqueza?
2. ¿Qué es valor?
3. ¿Qué es una oportunidad?
4. ¿Qué es un logro?
5. ¿Qué es el éxito?
6. ¿Cómo ves los conceptos anteriores aplicados en tu vida? Describe cada uno.

Ahora, con tus definiciones, vuelve a leer toda la unidad y la definición de la ley 1014. Luego, responde a las siguientes preguntas:

1. Este ejercicio, ¿ha cambiado tu manera de entender el emprendimiento? ¿Cómo?
2. ¿Crees que puedes ser un emprendedor? ¿Por qué sí y por qué no?

*Reglamentada parcialmente por el Decreto 1192 de 2009 .

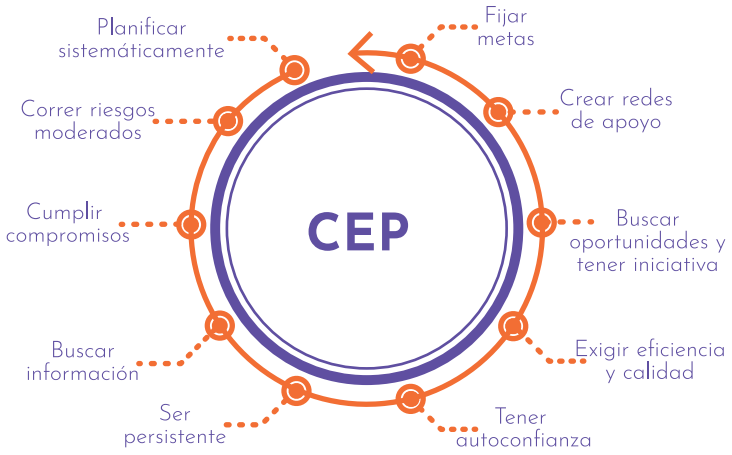
El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

La fórmula del logro

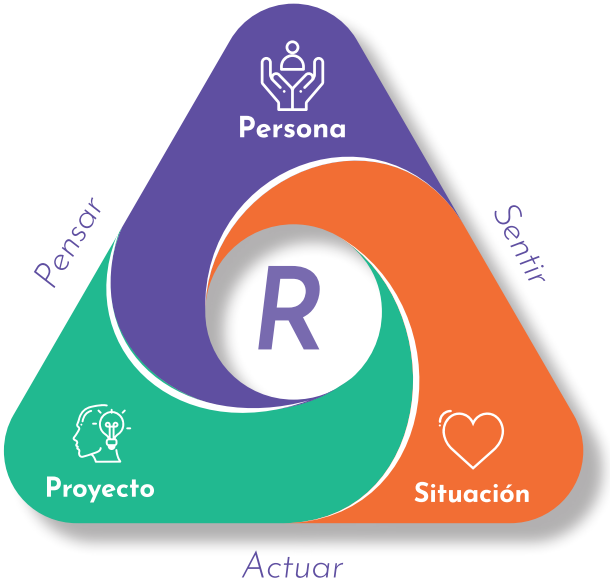
Ya dijimos que el Camino al Logro es el camino del emprendedor. También, dijimos que el emprendimiento es una actitud que te lleva de la idea a la acción. Por ser una actitud, muchos de los ingredientes que la activan se encuentran en tu interior, y es importante que los conozcas para que puedas desarrollar un verdadero Comportamiento Emprendedor en tu vida, que te lleve a convertir tus sueños en logros.

Los componentes del Comportamiento Emprendedor pueden resumirse en tres elementos:

Características Emprendedoras Personales



Triángulo de la responsabilidad



Competencias Emprendedoras Personales



El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Triángulo de la Responsabilidad

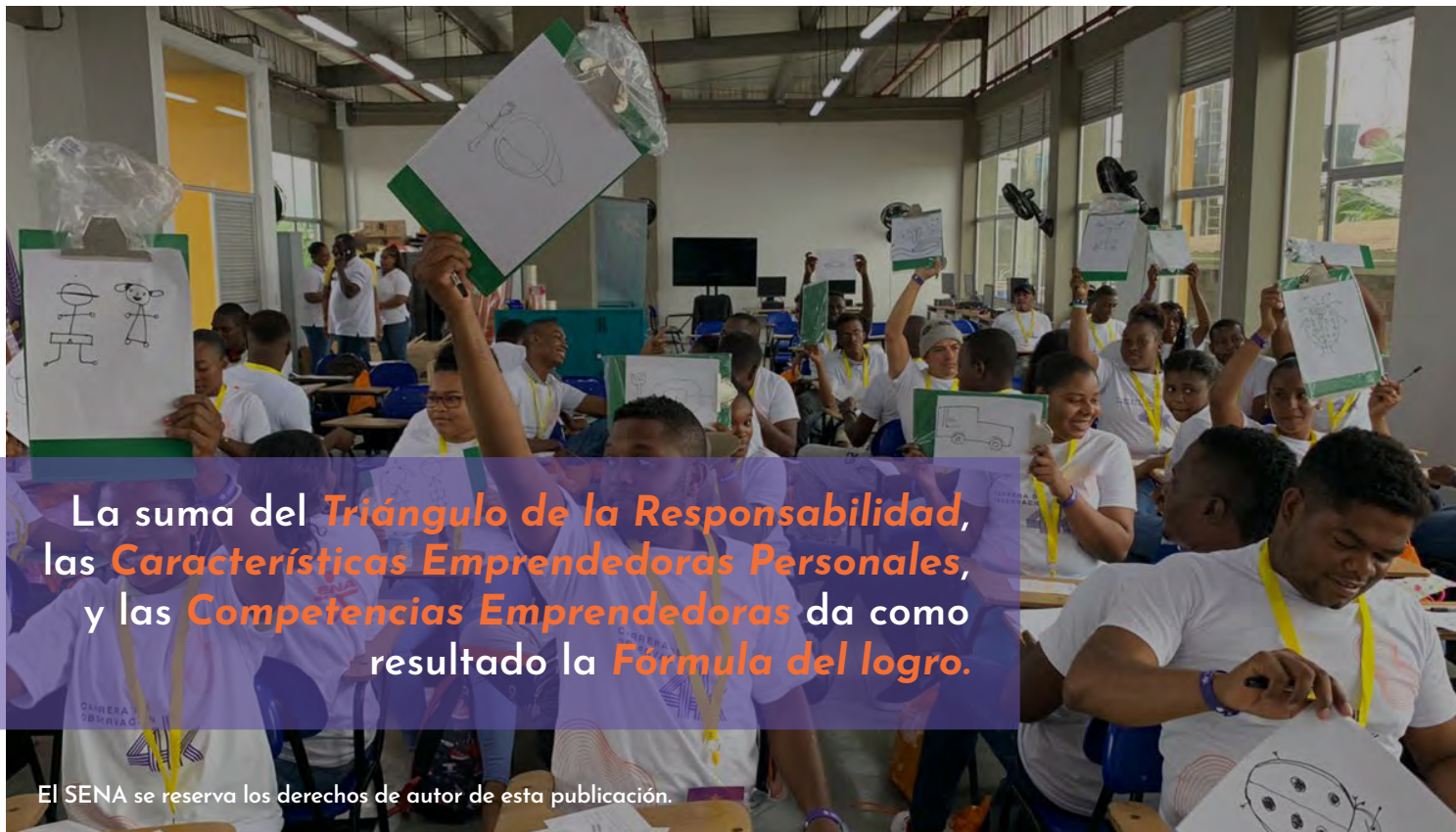
Para superar los posibles obstáculos que debas enfrentar en tu Camino al Logro, es necesaria una alta dosis de responsabilidad. La responsabilidad es la fuerza interna que hace la diferencia entre el éxito y el fracaso. Se traduce como el compromiso que asumes contigo mismo, con aquello que deseas y que te has propuesto hacer en tu vida. Eso sin olvidar el entorno que te rodea. Por ello, la responsabilidad se aplica en el marco de un triángulo: persona, proyecto y situación.

Características Emprendedoras Personales

Aplicadas con responsabilidad, las Características Emprendedoras Personales (CEP) nos pueden llevar a ser líderes, con habilidad para enfrentar la realidad de forma creativa. Las CEP son rasgos de nuestra personalidad que definen cómo actuamos y nos comportamos frente a los retos personales y profesionales de nuestras vidas. Son 10 y pueden mejorarse continuamente.

Competencias Emprendedoras

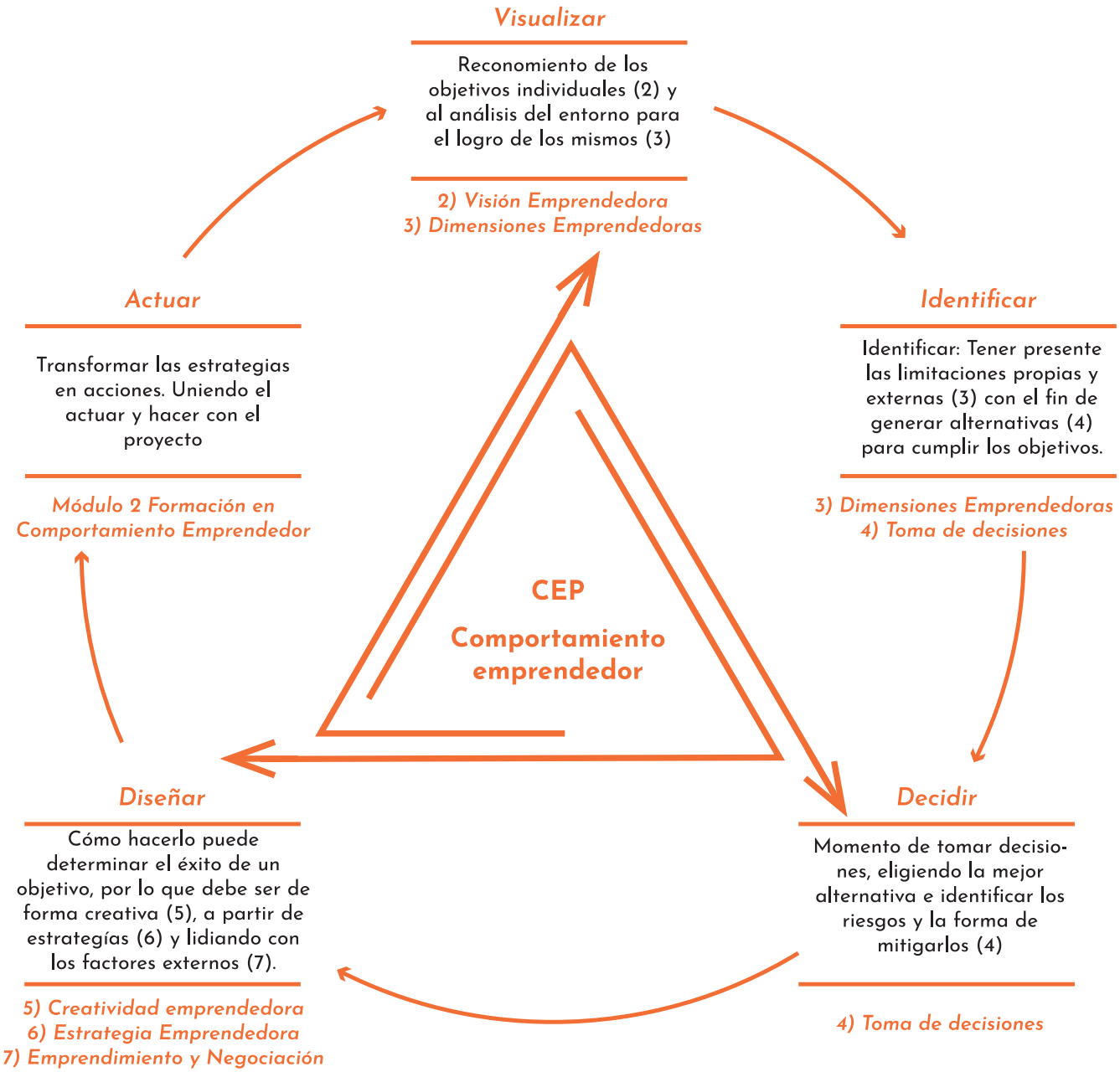
La responsabilidad y la motivación al logro nos pueden llevar a trabajar activamente en la realización de nuestros sueños. Cuando eso sucede, nuestras CEP evolucionan y se convierten en Competencias Emprendedoras. Las Competencias son las que nos llevan a conseguir el cambio que deseamos, pasando de la idea a la acción.



La suma del *Triángulo de la Responsabilidad*, las *Características Emprendedoras Personales*, y las *Competencias Emprendedoras* da como resultado la *Fórmula del logro.*

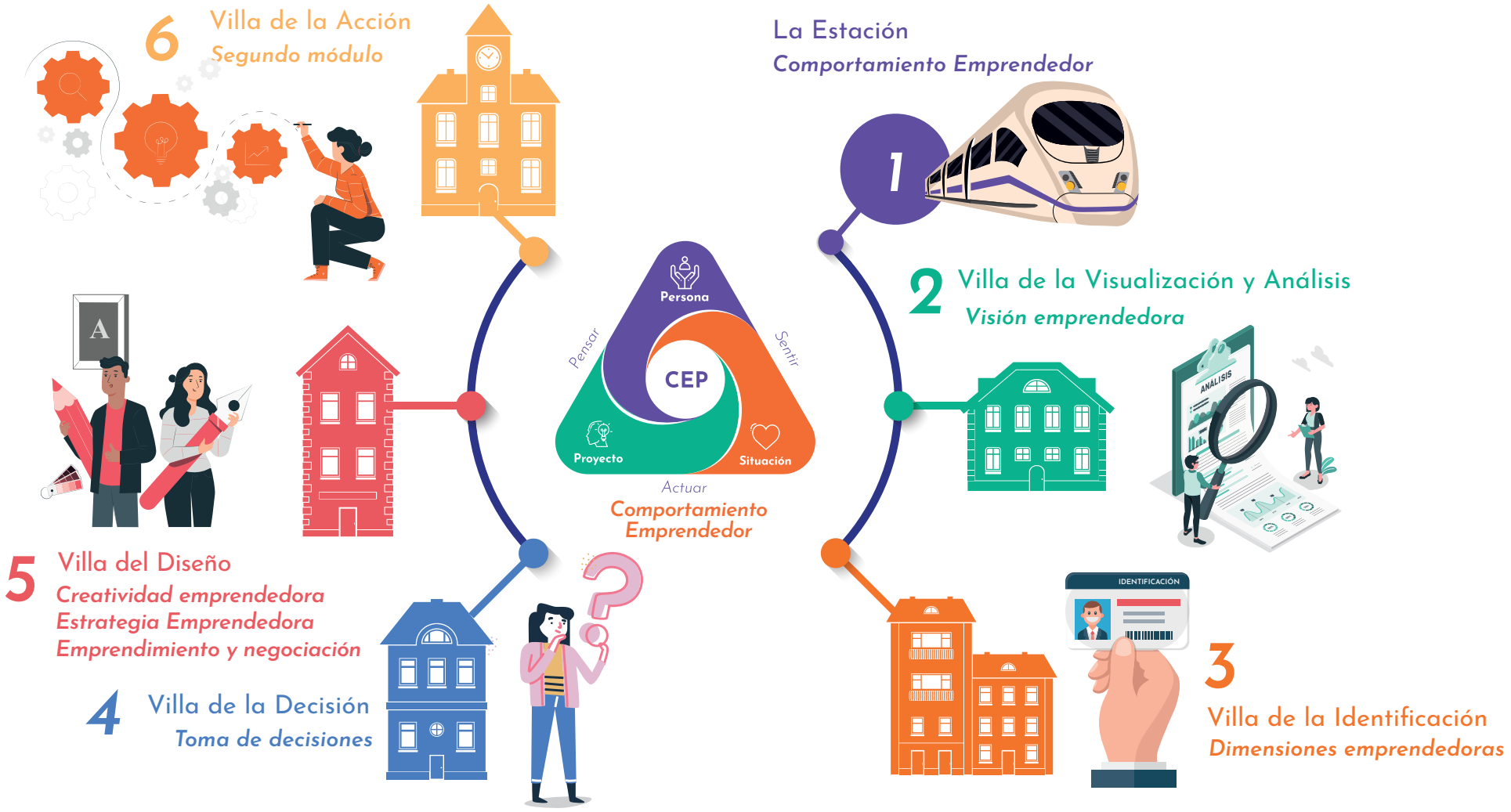
El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Desarrollo de la Formación en Comportamiento Emprendedor



El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Mapa de villas



El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

PRIMERA PARTE



LA ESTACIÓN

Unidad 1

¿QUÉ ES EL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR?



EMPRENDEDORES
SENA



Sergio Marín
CEO NETUX

Medellín, Antioquia

+57 (4) 448 03 68 / +57 317 641 50 29

NETUX es un emprendimiento apoyado por el Fondo Emprender que brinda soluciones digitales de monitoreo en tiempo real de activos, entornos, procesos y personas.

Recursos virtuales

A través de este curso, dictado por consultores y expertos, podrás identificar tus Características Emprendedoras, tus Competencias Emprendedoras, y tus motivaciones.



¡Mira el video!

Unidad 1

¿QUÉ ES EL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR?

En la unidad anterior, mencionamos que el emprendimiento había sido entendido por varios años como un tema limitado a la creación de empresas. Eso fue así porque por más de un siglo. Los primeros científicos sociales que estudiaron el emprendimiento observaron sus enormes beneficios a través de las empresas que eran creadas por personas con cualidades aparentemente especiales. Sin embargo, a medida que conocían más sobre el emprendimiento, los científicos dejaron de lado las habilidades empresariales de las personas que estaban detrás de esas ideas de negocio, y se concentraron en estudiar más de cerca las motivaciones que impulsaron en algún momento a esas personas a hacer realidad sus ideas. Uno de esos científicos fue el psicólogo David McClelland.

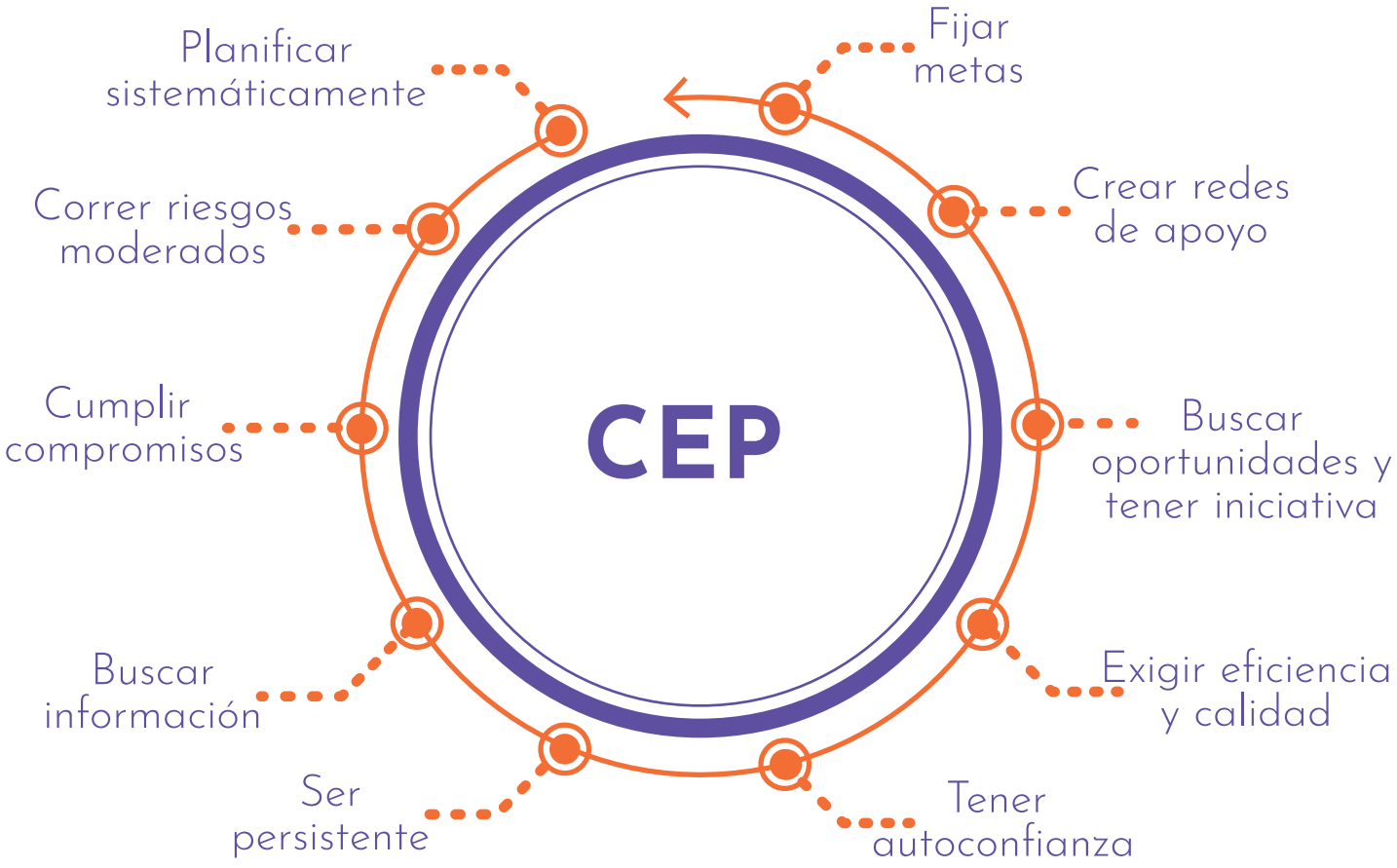
Luego de observar varios casos de fundadores de empresas, el Dr. McClelland llegó a la conclusión de que la motivación que guio las acciones de esos empresarios nació de una enorme necesidad que estos tuvieron de lograr aquello que se habían propuesto. Y esa necesidad, definió la manera como esos empresarios se comportaron ante las diversas situaciones que se fueron presentando en su camino. Esa manera de actuar se llamó Comportamiento Emprendedor.

A pesar de los orígenes de la investigación del Dr. McClelland, su teoría de las necesidades se convirtió en un estudio importante dentro de la psicología, pues trataba de un elemento presente en todos los seres humanos. De ese modo, es posible afirmar que el Comportamiento Emprendedor puede ser desarrollado y fortalecido en cualquier persona, sin importar si son empresarios, líderes de negocios, trabajadores o personas del común.

Para desarrollar el Comportamiento Emprendedor se necesitan tres ingredientes, los mismos que se encuentran en la Fórmula del logro. Uno de esos ingredientes es un conjunto de diez características que se han denominado Características Emprendedoras Personales (CEP) que están presentes, en mayor o en menor medida, en todos nosotros. Nuestro desempeño en la realización de una tarea puede mejorar si nos concentramos en identificar, reconocer y desarrollar cada una de esas características.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Gráfica de las Características Emprendedoras Personales



El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS PERSONALES

Planificar sistemáticamente

Todos planificamos a diario. Piénsalo: cuando tienes que ordenar tu casa, siempre piensas qué harás primero y qué harás después, cuál es la tarea que no te gusta y cuál es aquella que crees que tardarás menos en terminar. ¡Y con esa vaga planificación, comienzas! Pero, ¿tuviste en cuenta si esa tarea podías hacerla solo o si necesitabas de alguien más? ¿Qué recursos necesitabas para comenzar esa tarea? ¿Cuánto tiempo te llevaría conseguir esos recursos que necesitabas? El no contar con una planificación sistemática nos puede llevar a acumular obligaciones, generándonos desánimo y frustración, pues no somos capaces de terminar lo que empezamos.

Cuando planificamos de forma sistemática no sólo tenemos en cuenta los medios y recursos (presentes y futuros) necesarios para lograr el objetivo o meta propuesta, también establecemos indicadores que nos permitan realizar un seguimiento y conocer el grado de avance de nuestras tareas. Sólo así, podremos saber si estamos cumpliendo con nuestro propósito o si requerimos de algo más para conseguirlo (en otras palabras, establecer líneas de acción y elegir alternativas de actuación).

¡Recuerda!

La planificación debe ser percibida como un proceso continuo, en la que el seguimiento y el control a partir de información, te permiten hacer los ajustes necesarios para lograr tus metas u objetivos.

Hora de **accionar**

Cuando planifiques, hazte las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que quieres hacer?
- ¿Para qué lo vas a hacer?
- ¿Cuándo vas a hacer?
- ¿Por qué lo vas a hacer?
- ¿Cómo lo vas a hacer?
- ¿Dónde lo vas a hacer?
- ¿Cuándo lo vas a hacer?
- ¿Cómo lo vas a costear?
- ¿Quién lo van a hacer?
- ¿Quién lo va a dirigir?

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Hora de **accionar**

Desarrolla el hábito de la planificación

Una excelente forma de comenzar a desarrollar el hábito de la planificación, es hacer listas para diferentes cosas. Por ejemplo sobre las tareas que tienes que realizar durante la semana, los alimentos que necesitas comprar en el supermercado, las películas que quieres ver, o los lugares que deseas visitar.

Durante la próxima semana te invitamos a realizar una lista sobre las actividades que tienes que realizar, toma un cuaderno o la herramienta que más se te facilite. ¡Recuerda tenerla a mano para recordar tus tareas y marcar las que vas cumpliendo. Esto genera motivación para cumplir los objetivos.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo

Escucha la experiencia del ingeniero argentino Matías Agustín Burton que te permitirá ver cómo la planificación puede ser aplicada a nuestras vidas con el fin de lograr cualquier proyecto personal y profesional.

Haz click aquí para ver el video



El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Fijar metas

En la característica anterior, hablamos de 'metas' y 'objetivos'. Y aunque en el día a día ambas palabras son usadas como sinónimos, en realidad no significan lo mismo.

Imagina que te encuentras en una maratón. Es tu sueño ganar la carrera y por esa razón te inscribiste. Ese es tu objetivo. Pero, para ganar la maratón, deberás recorrer una cierta cantidad de kilómetros en un tiempo determinado. Si los kilómetros o el tiempo no estuviesen definidos, ¿cómo sabes si fuiste el ganador o si alguien terminó la carrera primero que tú? ¿Cómo sabrías que lograste tu objetivo?

Similar pasa en la vida cotidiana. Muchas veces, no logramos aquello que nos proponemos por no saber establecer una meta. Y cuando hablamos de meta, no nos referimos únicamente a un desafío. Una meta debe cumplir con una serie de características, que nos permitirán tener mayor claridad sobre lo que queremos conseguir y lo que requerimos para llegar allí. Esa es la base de toda planificación.

Dichas características las hemos reunido en una palabra: MAREAR.

- **Medibles:** Define elementos medibles que te permitan evaluar el cumplimiento de tu meta (tiempos, cantidades, distancias, etc.).
- **Alcanzables:** Analiza el contexto (lugar) para cumplir tu meta. Ejemplo: Algo que es alcanzable en Bogotá no necesariamente es alcanzable en Leticia y viceversa.
- **Realistas:** Analiza los recursos que requieres para cumplir tu meta (recursos económicos, productivos, humanos, tecnológicos).
- **Específicas:** Debes escribir tus metas de una manera clara, para evitar que otras personas las entiendan de forma distinta. De este modo, si necesitas ayuda para lograr tu meta, las personas entenderán exactamente lo que quieres y qué pueden hacer para apoyarte.
- **Acotadas:** determina el tiempo necesario para cumplir tu meta, de manera que puedas verificar su cumplimiento (ej.: voy a viajar a un país extranjero el próximo mes).
- **Reto:** toda meta implica tomar riesgos.

Mira la charla de John Doerr, presidente de la empresa Kleiner Perkins, en la que se presentan ejemplos de cómo grandes compañías utilizan el método ORC (Objetivos y Resultados Clave), para conseguir excelentes resultados en innovación.

Haz click aquí para ver el video



El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Hora de **accionar**

Realiza el siguiente ejercicio



Ahora que conoces los elementos clave que componen una meta, vamos a realizar un ejercicio. Piensa en algo que deseas cumplir y califica los criterios de acuerdo con lo visto anteriormente:

Describe tu meta:

_____

_____

_____

_____

• ¿Tu meta es fácilmente medible? ¿Puedes identificar el momento en que la hayas cumplido? SI ☐ NO ☐

• ¿Tu meta es alcanzable? ¿Describiste el lugar en el que la cumplirás? SI ☐ NO ☐

• ¿Tu meta es realista? ¿Cuentas con los recursos para hacerla realidad? ¿Si requieres recursos adicionales, sabes cómo conseguirlos? SI ☐ NO ☐

• ¿Tu meta es específica? ¿Determinaste aspectos puntuales? Por ejemplo: Si tu sueño es comprar un lugar para vivir ¿Sabes cuántos habitaciones quieres que tenga o si es una casa o un apartamento? SI ☐ NO ☐

• ¿Tu meta es acotada? ¿Definiste el tiempo para lograrla? SI ☐ NO ☐

• ¿Tu meta implica un reto para ti? ¿Tuviste en cuenta esfuerzos que requieres hacer lograrla? SI ☐ NO ☐

Si respondiste NO a alguna de las preguntas anteriores, es probable que necesites profundizar un poco en ese elemento. Podrás identificar los puntos débiles de tu meta y así, descubrir qué te hace falta para avanzar en el cumplimiento de ese logro.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.



Durante el **Bootcamp SENA 2019** los participantes tuvieron la oportunidad de afianzar sus redes de apoyo con otras personas.

Crear redes de apoyo

¿Alguna vez has escuchado o leído aquella frase de Aristóteles que dice: “El hombre es un ser social por naturaleza”? Pues nada más cierto. Los seres humanos vivimos generalmente en grupos, lo que implica la creación de relaciones y vínculos que llamamos redes de apoyo.

Cada uno de nosotros es una combinación de fortalezas y debilidades. Por eso, cuando realizamos tareas con la ayuda de las personas que conforman nuestras redes de apoyo, compensamos nuestras debilidades con las fortalezas de los demás, obteniendo un beneficio. Ese beneficio es mayor cuando compartimos nuestras experienciasy aprendemos de las personas que nos rodean.

Piensa en un grupo de estudio: todos sus integrantes son buenos en alguna asignatura, pero a la vez tienen un rendimiento flojo en alguna que otra materia. Por eso se reúnen cada cierto tiempo, para mejorar su rendimiento con el conocimiento y las experiencias que les son transmitidas por los demás miembros del grupo.

Crear redes de apoyo momentáneamente no es complicado, lo difícil es mantener dichas relaciones a través del tiempo. Por eso, es necesario que desarrolles estrategias que te permitan establecer relaciones y confrontarlas con los beneficios que puedes obtener a cambio.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Hora de **accionar**

Realiza el siguiente ejercicio



Algunas tips para crear y mantener redes de apoyo duraderas:

• Únete a causas que te apasionen siendo voluntario o inscribiéndote a un curso, puedes conocer personas con intereses en común.

• Sal de tu zona de confort y conversa con personas desconocidas en espacios seguros. Intenta conversar con personas que no frecuentas y trata de conocer sus intereses.

• Acércate a las personas que admiras para conocer sus pensamientos e ideas. Esto puede inspirarte para construir tu camino.

• Haz relaciones profundas. En ocasiones las personas tienen tantas amistades que no pueden dedicarle suficiente tiempo a todas. Es recomendable contar con menos personas, pero con las que sabes que puedes contar en cualquier momento.

¡Vamos a hacer un ejercicio para que identifiques tu red de apoyo! Si tuvieras que buscar a alguien para las siguientes actividades, ¿a quien pedirías ayuda? Escribe el nombre de la primera persona que se te venga a la mente:

1. Para un consejo personal: _____
2. Para una asesoría laboral o de tu negocio: _____
3. Para ir de viaje: _____
4. Para una receta de cocina: _____
5. Para aconsejarte qué película o libro leer: _____
6. Para salir a divertirte: _____
7. Para encontrar cosas a buen precio: _____
8. Para asociarte o trabajar en una tarea específica: _____
9. Para solucionar un problema económico: _____
10. Para buscar un trabajo o un aliado: _____

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Mira este video del Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos sobre madres gestantes y sus redes de apoyo. Presta atención a los beneficios que ellas obtienen, y piensa cómo eso podría aplicarse a tu vida.



Haz click aquí para ver el video

> **¡Recuerda!**
> Las oportunidades no van hacia una sola persona, ¡tenemos que buscarlas! No es cuestión de suerte sino de logro.

Busca oportunidades y ten iniciativa

Cuántas veces hemos escuchado a nuestros amigos, vecinos o familiares decir cosas como: “en este país no hay oportunidades” o “yo no tengo suerte, otras personas tienen más suerte que yo”. Quizá tú también lo hayas dicho en alguna ocasión. No siempre es fácil detectar las oportunidades que están en nuestro entorno cuando nos encontramos en una situación difícil, sin embargo, vemos personas que detectan una oportunidad y saben cómo aprovecharla. ¿Qué se requiere para eso? Nada del otro mundo, sólo preparación e iniciativa.

Decimos que nos preparamos cuando aumentamos nuestro conocimiento y nuestras habilidades para saber detectar las oportunidades que están a nuestro alrededor. Si no nos preparamos con antelación, ¿cómo sabremos si estamos ante una oportunidad?

Pero no es suficiente con detectar la oportunidad. ¡Es posible que más personas hayan visto la misma oportunidad que tú! Por ello, es importante que tomes la iniciativa, saltes a la acción y disfrutes del beneficio que esa oportunidad puede brindarte. Pero no te engañes: tomar la iniciativa implica ponerte en una situación de riesgo (dejar lo que tienes o perder parte de ello), por lo que debes estar dispuesto a salir de tu zona de confort e ir detrás de la oportunidad.

Por último: buscar o crear oportunidades tiene mucho que ver con la comunicación, tanto para informarse como para mantener informadas a otras personas sobre lo que se busca, lo que se pretende hacer o lo que se desea (Cenpromype, s.f.). De ahí que sea muy importante que sepas qué es lo que quieres lograr o hacia dónde quieres ir.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Hora de **accionar**

Realiza el siguiente ejercicio

Durante la próxima semana vas a enfocar tu atención en identificar las oportunidades que te interesen. La idea es que no pase un día en que encuentres algo que sea interesante para ti y que pueda ser calificado como oportunidad. Al final de la semana, selecciona una de las oportunidades que encontraste y toma la iniciativa para hacerla (si es un curso o una actividad específica) o profundizar al respecto.

Algunos tips para encontrar oportunidades son:

- Busca en Google algún tema de tu interés e identifica que oportunidades encuentras.
- Preguntale a otras personas si han visto alguna oportunidad interesante que les gustaría desarrollar.
- Leer revistas o periódicos en donde hablen de convocatorias o temas de tu interés.
- Busca en internet recursos virtuales como cursos cortos o foros en línea para profundizar sobre los temas que te interesan, y ponerte en contacto con redes de apoyo.
- Haz una lista de cinco ideas viables que podrías desarrollar para construir un proyecto.

En esta charla, Francisco Benitez, cofundador de Momentum Project (un emprendimiento dedicado al desarrollo de habilidades disruptivas en Latinoamérica) nos cuenta la importancia de la actitud para aprovechar las oportunidades.



Haz click aquí para ver el video

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

¡Recuerda!

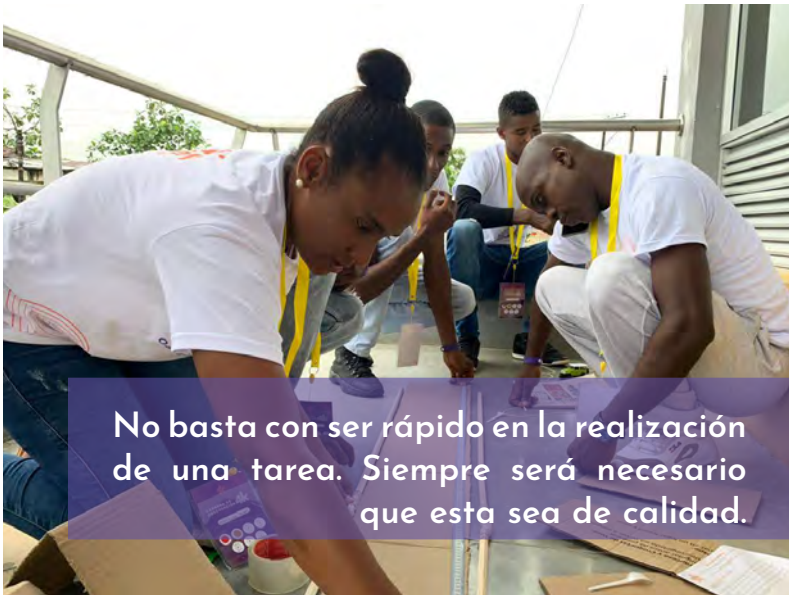
¡La calidad y la eficiencia no tienen límites! Siempre se pueden mejorar y obtener un mejor nivel cada día.

Exige eficiencia y calidad

Seguramente te has topado con personas o compañeros de estudio que hacen sus labores mucho más rápido que otros y que cumplen con todos los requisitos exigidos. Si esa persona eres tú, ¡felicitaciones! Eres eficiente, que no es otra cosa que hacer un buen uso de los recursos con relación a un objetivo definido.

Pero no basta con ser rápido en la realización de la tarea. Siempre será necesario que todas nuestras labores sean de calidad, es decir, la capacidad de hacer las cosas bien hechas con excelencia, que satisfaga ampliamente a los demás (Cenpromype, s.f.).

Usualmente, la calidad y la eficiencia las asociamos con la producción de artículos de consumo o a la prestación de servicios, pero lo cierto es que ambos términos son aplicables a nuestra vida cotidiana. Cuando compramos la lista de mercado o realizamos una actividad física, es importante que lo hagamos con eficiencia, pero sobre todo que tengamos una "conciencia" de calidad que deje una huella en todo lo que hacemos.



No basta con ser rápido en la realización de una tarea. Siempre será necesario que esta sea de calidad.

En este video puedes ver la manera como Toyota controla la calidad de sus productos y la eficiencia en sus procesos.Cuando termines de verlo, reflexiona: ¿Qué sentimientos te produjo este vídeo? ¿Podrías generar esos mismos sentimientos en los demás?

Haz click aquí para ver el video



El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

¡Ten autoconfianza!

¿Alguna vez has sentido que eres capaz de realizar una tarea porque sabes que tienes el conocimiento y las habilidades necesarias para hacerlo? ¿Sientes la confianza de lograr tu meta porque algo en tu interior te dice que lo conseguirás de forma exitosa? Pues esa fuerza interna, que te motiva a hacer hasta lo imposible para alcanzar tus metas, es la autoconfianza. Es un aspecto central del comportamiento humano y se encuentra fuertemente relacionado con las demás Características Emprendedoras Personales.

La autoconfianza no significa que no cometas errores, sino que no tengas miedo de cometerlos. Autoconfianza significa creer en nosotros mismos y aceptarnos tal como somos, con nuestras virtudes y defectos, dispuestos a aprender de cada situación.

> **¡Recuerda!**
> La autoconfianza y la autoestima dependen la una de la otra. Cuando nuestra autoconfianza es fuerte podemos emprender cualquier tarea.

¿Como está tu autoconfianza?

Fuente: Cenpromype, s.f.

Personas con autoconfianza	Personas con baja autoconfianza
Buscan independencia de las reglas y el control de otras personas.	Constante indecisión de qué hacer, sintiéndose perdidas y angustiadas.
Se responsabilizan de las causas de sus éxitos y tropiezos.	Cambio constante del rumbo de las opiniones, acciones y actividades.
Manifiestan confianza en su habilidad para terminar hacerle frente a un gran reto.	Tienen ansiedad e inseguridad a tomar riesgos porque tienen temor a fracasar.
Expresan sin temor sus convicciones y opiniones frente a otras personas.	Incumplimiento de las tareas y funciones una vez iniciadas.
Transmiten seguridad y motivan a los demás para que emprendan acciones positivas.	Tienen problemas para tomar decisiones, lo cual retrasa su trabajo.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Mira la charla de Ivan Joseph: "La habilidad de la autoconfianza". En su exposición, Joseph explica cómo la autoconfianza se fortalece a través de la práctica y cómo esta Característica Emprendedora se relaciona con la persistencia y correr riesgos.

Haz click aquí para ver el video



¡Sé persistente!

La persistencia es la característica asociada a la constancia para hacer realidad una idea. Consiste en tener la capacidad de mantener la firme decisión de lograr algo, insistir cuantas veces sea necesario y tomar acciones repetidas o diferentes para sobrepasar cualquier obstáculo, todo con la finalidad de alcanzar la meta que nos hemos propuesto.

Pero cuidado, existen dos tipos de persistencia: la sensata y la ciega. La persistencia sensata nos lleva a reconocer que las cosas no siempre salen como esperamos y que debemos cambiar la manera en que actuamos para lograr el resultado que queremos. En otras palabras, nos lleva a ser flexibles y encontrar la estrategia apropiada para aquello que pretendemos conseguir. La persistencia ciega se puede resumir en las siguientes palabras: "Locura es hacer lo mismo una y otra vez, esperando obtener resultados diferentes". Así que procura no caer en la persistencia ciega.

Ya hemos visto que las personas con baja autoconfianza suelen tener miedo al fracaso, y cuando cometen un error cesan todos sus intentos por lograr su objetivo, abandonando su actitud positiva frente a los obstáculos.

El error es una luz de alarma, un indicador que nos invita a mirar nuevamente qué es lo que pretendemos y cómo pensamos llegar a nuestra meta. En otras palabras, ¡los errores son sólo un paso más en el trayecto para lograr nuestras metas, no son el fin del camino!

¡Recuerda!

La persistencia está fuertemente ligada a la autoconfianza y la forma como asumes "el error".

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Hora de **accionar**

Realiza el siguiente ejercicio

Uno de los factores para dejar de persistir es ponerse metas muy grandes que parecen inalcanzables. Es por ello, que es necesario dividir esa meta en pequeños logros que puedas identificar fácilmente en tu día a día. Vamos a hacer un ejercicio:

1. Establece una meta para el corto plazo.
2. Divide tu meta en pequeñas tareas que puedes hacer cada día durante 15 minutos.

Tareas

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

3. Define un tiempo determinado para tu meta cada día de las próximas dos semanas.
4. Crea un recordatorio de tu meta en tu celular o en un lugar visible.
5. Conecta tu tarea con un hábito ya establecido en tu vida (al lavarse los dientes, mientras vas al trabajo o estudio, antes de dormir).
6. Después de dos semanas evalúa tu progreso, si has sido persistente puedes darte un premio o contarle a un ser querido en lo que has trabajado.

En este vídeo, encontrarás un resumen de la biografía de la autora de "Harry Potter", la británica J.K. Rowling. Verás cómo su persistencia la llevó a ser una de las mujeres más adineradas del Reino Unido y una de las autoras más leídas del mundo.



Haz click aquí para ver el video

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

¡Recuerda!

Quien utiliza adecuadamente la información está un paso delante de los demás, porque la información es poder.

Fuente: Cenpromype, s.f.

Busca información

Imagina que vas a organizar una fiesta en tu casa y has invitado a todos tus amigos. Quieres sorprenderlos con algo distinto, y por eso decides preparar la comida tú mismo. ¿Qué es lo primero que necesitas? Pues una receta. Así que tomas uno de los libros de cocina de la biblioteca y comienzas a buscar ese plato con el que deleitarás a tus amigos. Finalmente, te decides por uno.

Comienzas a leer y te das cuenta de que hay ingredientes allí que jamás habías escuchado en tu vida o encuentras unas medidas (onzas, tazas,) que nunca has manejado en tus pocas horas de experiencia en la cocina. ¿Qué haces? Tienes varias opciones:

- Buscar otro libro de cocina con recetas que puedas entender mejor.
- Buscar esos ingredientes raros.
- Buscar otra receta menos complicada

Sea como sea, las tres opciones tienen algo en común: estás buscando información.

Hoy en día, la información es un elemento de gran importancia para el desarrollo personal y empresarial. Por eso, ha llegado a ser un bien de extremo valor y su búsqueda es considerada una inversión (pues requiere de tiempo, recursos, responsabilidades, y técnicas). Para tomar decisiones adecuadas en la vida y en los negocios, es necesario contar con la información suficiente.

Sin embargo, no toda la información que obtenemos es necesaria. Por esa razón, es importante tener siempre presente el objetivo que pretendemos alcanzar, pues este será el punto de referencia que nos guiará en la búsqueda de información. También es necesario ser persistente, ya no todas las veces la información que requerimos la encontramos en la primera fuente que consultamos.

En este video educativo, conocerás las diferentes técnicas que existen para la búsqueda de información. ¿Podrías aplicarlas en tu vida cotidiana? Piensa en tres ejemplos (procura que no se centren sólo en temas académicos).



Haz click aquí para ver el video

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Sé fiel al cumplimiento del contrato de trabajo

Aunque el nombre de esta Competencia Emprendedora se refiera a los contratos de trabajo, también puede entenderse como cumplir con los compromisos.

Adquirir compromisos es una práctica que solemos realizar todos los días: "Llegaré a la reunión a las 8:00 a.m.". "Entregaré el informe el próximo lunes". "Devolveré el libro el sábado por la tarde". En todos ellos, estamos poniendo en juego nuestra responsabilidad para su cumplimiento. Y, aunque nosotros no seamos conscientes de la magnitud de esos compromisos, nuestro inconsciente los asume como si fuesen compromisos consigo mismo, lo que puede llegar a afectar nuestro nivel de autoconfianza y autoestima.

¿Qué sucede si...?

• Llegas a una reunión a las 8:30 a.m. porque "media hora no es nada".

• Tienes listo el informe el martes porque "más vale tarde que nunca".

• Entregas el libro el lunes de esa semana, porque no tuviste tiempo.

Pues demuestras que no eres consciente de las implicaciones que se producen al no cumplir compromisos. Siempre nos limitamos a ver los efectos materiales: pérdidas económicas, conflictos con amigos o conocidos. Pero hay otro problema más serio que genera el incumplimiento: su efecto sobre nuestra autoconfianza. Si no creo en mí mismo, ¿cómo voy a creer en otros?

¡Recuerda!

Los compromisos que adquieres son, primero que nada, compromisos que tienes contigo mismo y debes cumplir.

Hora de **accionar**

Conoce los hábitos de las personas exitosas:



• Se esmeran para concluir sus tareas.

• Colaboran con las demás personas para cumplir con los compromisos.

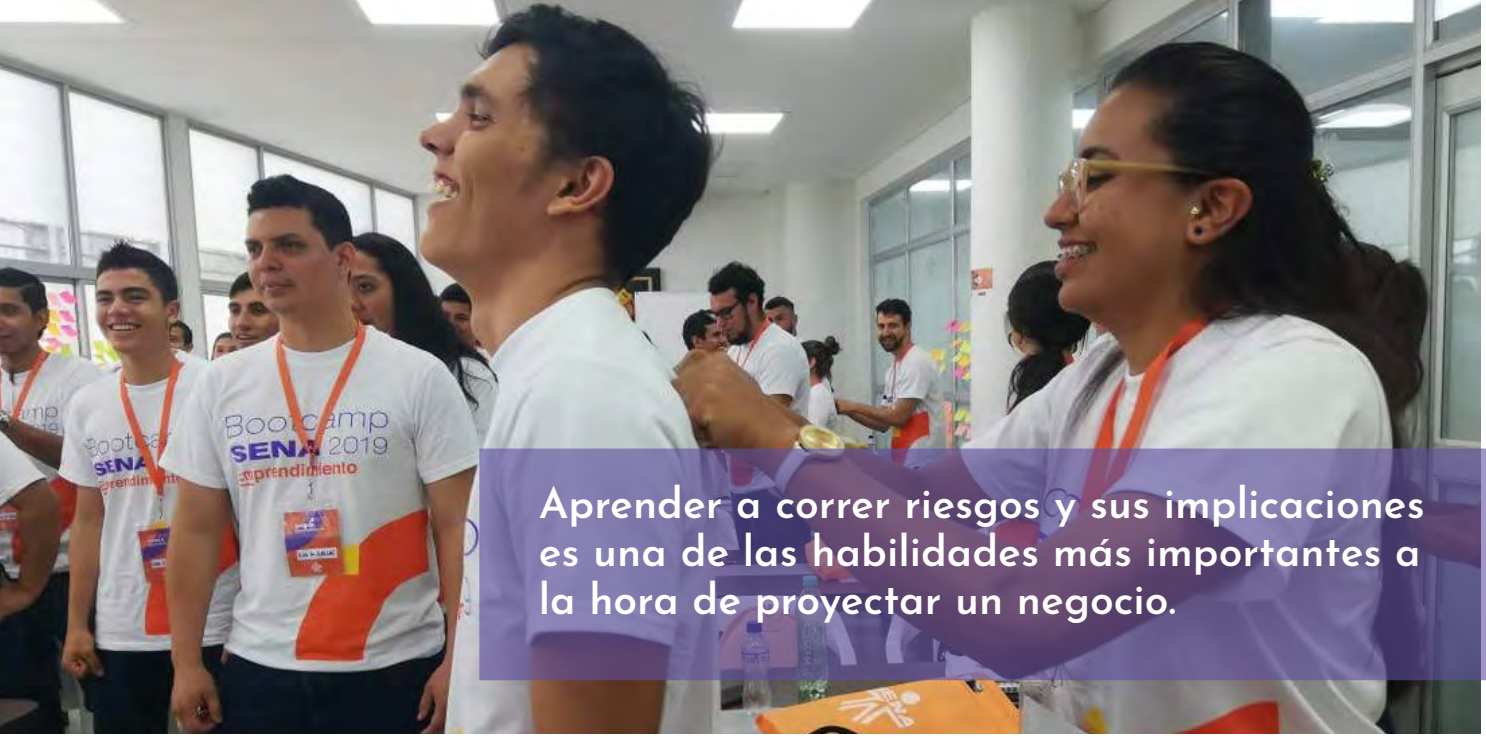
• Se empeñan por mantener satisfechos a los clientes y valoran su relación a largo plazo con los mismos por encima de los beneficios a corto plazo

• Son personas satisfechas consigo mismas porque sben que cumplen con su labor.

• Ganan la confianza de jefes, compañeros y clientes por su responsabilidad.

Fuente: Cenpromype, s.f.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.



Aprender a correr riesgos y sus implicaciones es una de las habilidades más importantes a la hora de proyectar un negocio.

¡Corre riesgos moderados!

El riesgo es uno de los aspectos más comunes de nuestras vidas y nos acompaña en todo momento. A veces lo vemos en situaciones extremas y en otras, lo asumimos sin darnos cuenta.

Todas las personas exitosas tuvieron que arriesgarse en algún punto de sus vidas a hacer algo, ¡de otra forma, no habrían aprendido lo que saben! Sin embargo, al igual que la persistencia, el riesgo también tiene dos caras.

Imagina que estás frente a una piscina con dos metros de profundidad. Pero no sabes nadar, y no hay un salvavidas que pueda ayudarte. ¿Arriesgarías tu vida así nada más? Es similar en la vida cotidiana. Cada riesgo que corres debe tener un propósito. Es importante que evalúes si te puedes permitir correr riesgos, teniendo presente tanto la recompensa como el peligro que debes asumir. Por ello recomendamos a nuestros aprendices correr riesgos moderados.

En este video educativo, conocerás las diferentes técnicas que existen para la búsqueda de información. ¿Podrías aplicarlas en tu vida cotidiana? Piensa en tres ejemplos (procura que no se centren sólo en temas académicos).



» Haz click aquí para ver el video

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Hora de **accionar**

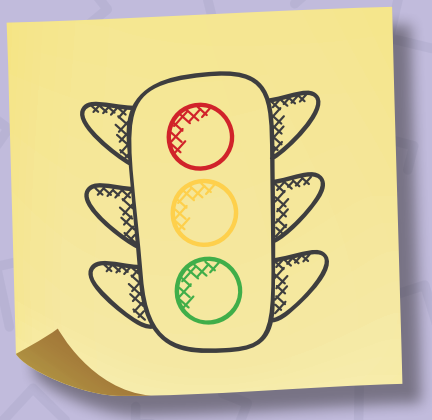
Hagamos un ejercicio personal de autoevaluación

Ahora que conoces las Características Emprendedoras Personales, ¿qué tal si haces un ejercicio de autoevaluación? Este te ayudará a hacer una reflexión sobre las fortalezas y debilidades que están en tu interior. A continuación, te compartimos la Diana de Valoración. Es una herramienta que te permite identificar en cuáles puntos necesitas trabajar y cuáles te empoderan en el logro de tus objetivos, todo en términos de las Características Emprendedoras Personales. Siéntete en la libertad de llenarlo sin juzgarte. Aquí no hay lugar para el error o el acierto, ninguna posición es negativa.

1. En primer lugar, toma un lápiz o unos stickers y, con los conceptos mencionados anteriormente, evalúa tu desempeño en cada una de las CEP.

2. Las CEP que ubiques más cerca al centro serán tus fortalezas y las más alejadas serán tus debilidades.

3. Como lo puedes ver en la imagen, la diana tiene tres zonas de valoración, demarcadas con tres colores diferentes.



Verde: Si es un aspecto notable en tu personalidad, ubica el punto cerca al centro.

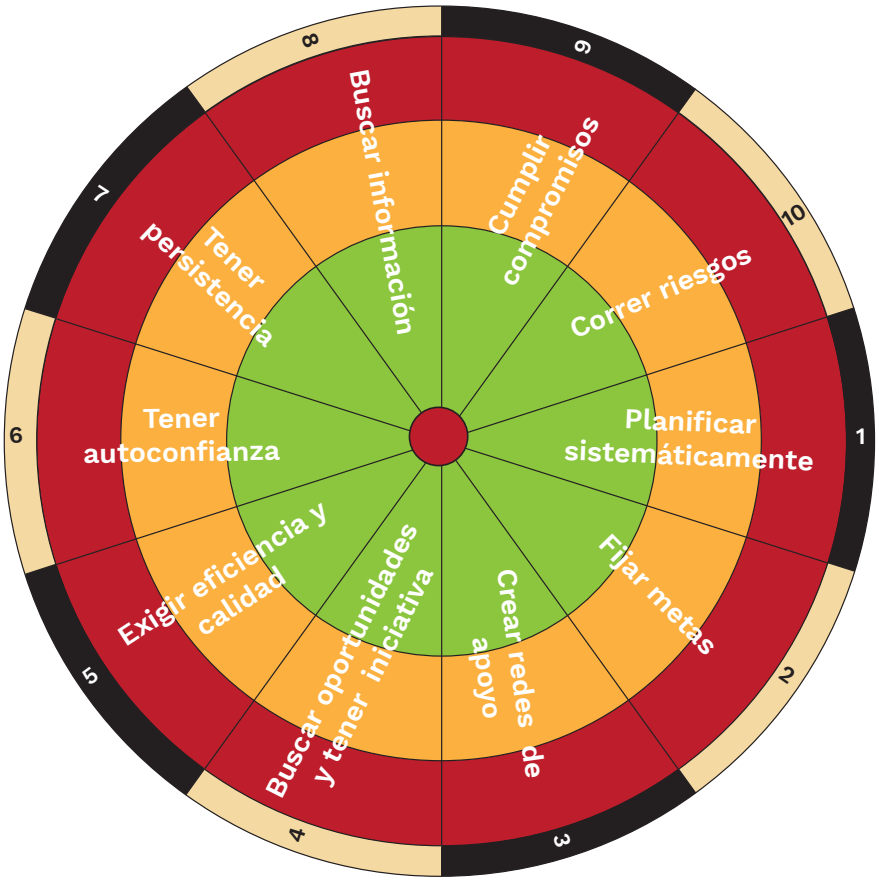
Amarillo: Si es un aspecto que aplicas con una frecuencia intermedia en tu comportamiento, ubica el punto en el área amarilla de la diana.

Rojo: Si es un aspecto que aplicas con poca frecuencia en tu vida, ubica el punto lo más alejado del centro.

¡Recuerda!

Este es un ejercicio personal. Es normal que tu diana de valoración no sea similar a la de otras personas. Las CEP están asociadas a nuestra personalidad, por lo que cada uno de nosotros tendrá resultados diferentes.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.



DIARIO DE FORTALECIMIENTO

Ahora que identificaste tus CEP es momento de que hagas un ejercicio de autoobservación. Sabemos que no es sencillo, pero intenta prestar atención a las actividades de tu rutina de manera diferente. Procura observar tu comportamiento cuando debas tomar decisiones, atender obligaciones académicas, enfrentar situaciones incómodas, entablar discusiones entre compañeros etc. Para ello, deberás diligenciar las casillas de los cuadros de las siguientes páginas como se indica en el ejemplo:

1. Escribe la Característica Emprendedora Personal que quieres desarrollar:

Ejemplo: exigir eficiencia y calidad.

2. Selecciona si la Característica Emprendedora Personal es una fortaleza o si debes mejorar, como se muestra a continuación:

Es una fortaleza ☐ Debo mejorar ☒

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Autoevaluación CEP

Característica Emprendedora Personal por desarrollar:

_____

Es una fortaleza ☐ Debo mejorar ☒

Día de la semana	¿Cuál era la situación?	¿Qué emociones tuviste antes de la experiencia?	¿Qué aprendiste de la experiencia?	¿Qué emociones y sensaciones sientes ahora?
Miércoles	Estaba en la universidad y un compañero no hizo su parte para un trabajo en grupo.	Estaba feliz, pues los demás compañeros cumplieron con su parte del trabajo.	Aprendí a tener un plan B, y le pedí mayor compromiso a mi compañero.	Siento alivio por haber sido asertiva y haber aprendido a pensar en un plan alterno.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Autoevaluación CEP

Característica Emprendedora Personal por desarrollar:

_____

Es una fortaleza ☐ Debo mejorar ☐

Día de la semana	¿Cuál era la situación?	¿Qué emociones tuviste antes de la experiencia?	¿Qué aprendiste de la experiencia?	¿Qué emociones y sensaciones sientes ahora?

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Autoevaluación CEP

Característica Emprendedora Personal por desarrollar:

_____

Es una fortaleza ☐ Debo mejorar ☐

Día de la semana	¿Cuál era la situación?	¿Qué emociones tuviste antes de la experiencia?	¿Qué aprendiste de la experiencia?	¿Qué emociones y sensaciones sientes ahora?

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Autoevaluación CEP

Característica Emprendedora Personal por desarrollar:

_____

Es una fortaleza ☐ Debo mejorar ☐

Día de la semana	¿Cuál era la situación?	¿Qué emociones tuviste antes de la experiencia?	¿Qué aprendiste de la experiencia?	¿Qué emociones y sensaciones sientes ahora?

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Bibliografía

UNIDAD 1

Definición de emprendimiento y comportamiento emprendedor

Acosta Romero, G. A.; Pérez Pertuz, J.; Rodríguez Pérez, M.; Valenzuela Barón, M. L. (2017). Cartilla Emprendimiento. Bogotá: SENA. Primera Edición.

Bayas, D. B. (2015). Características Emprendedoras Personales (CEP) De hombres y mujeres gerentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Riobamba: investigación 2010-2011. Ciencia Unemi, 6(9), 62-68.

Hernández, E. R. (2014). Avances de EMPRETEC® en Colombia, como programa para el fortalecimiento de las características del comportamiento emprendedor. INVENTUM, 9(16), 33-39.

Hidalgo Proaño, L. F. (2014). La cultura del emprendimiento y su formación. Alternativas, 15(1), 46-50.

Mora, N. (2010). Conoce y aplica herramientas para tomar decisiones. Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de: https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8953/Cartilla%20Conoce%20y%20aplica%20herramientas%20para%20tomar%20decisiones.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Organización Internacional para las Migraciones (2015). Pazos: emprendedores constructores de paz. Dibuja y ponle color a tu emprendimiento. DOI: http://hdl.handle.net/20.500.11788/419

Sánchez García, J. C., Ward, A., Hernández, B., & Florez, J. L. (2017). Educación emprendedora: Estado del arte. Propósitos y Representaciones, 5(2), 401-473.

Sánchez, J. C. (2011). Entrepreneurship as a legitimate field of knowledge. Psicothema, 23(3), 427-432.

Sánchez, J. C., Gutiérrez, A., Carballo, T., Quintana, R., Caggiano, V. (2010). El emprendedor desde el enfoque de la psicología positiva. International Journal of Developmental and Educational Psychology, 1 (1), 35 – 42.

Sepúlveda, J., Coria, M. D., Calderón, L. O., Criado, N., Mendoza, J., Salazar, P., & Yung, G. (2017). Características emprendedoras personales y alfabetización económica: una comparación entre estudiantes universitarios del sur de Chile. Interdisciplinaria, 34(1), 107-124.

Verdú, R.C., Moreno, J. J., Arnedillo, G. M. (2003). Programa de toma de decisiones y solución de problemas “Hércules”. Madrid: Asociación “Deporte y Vida”. Recuperado de: http://www.fundacioncsz.org/ArchivosPublicaciones/161.pdf

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

VILLA DE LA VISUALIZACIÓN Y EL ANÁLISIS

Unidad 2

VISIÓN EMPRENDEDORA



EMPRENDEDORES SENA



Karen Gómez
CEO APPSUS

Popayán, Cauca

+57 (032) 837 24 55 / + 57 321 749 46 06

Appsus es una empresa de desarrollo de software colombiana apoyada por el Fondo Emprender. Cuenta con más de seis años de experiencia en sectores como gobierno y comercio.

Recursos virtuales

Definir una visión personal es clave para todo emprendedor. Este itinerario busca conectarse con las motivaciones y las pasiones para el cumplimiento de los objetivos personales.



¡Mira el video!

Unidad 2

VISIÓN EMPRENDEDORA

Fuente: Monsalve (2013).

El primer paso para la construcción del proyecto de un emprendedor es identificar quién quiere llegar a ser y definir lo que va a hacer. Es esto lo que lo que le va a dar la claridad conceptual para llevar a cabo sus ideas.

Pero, ¿qué es la visión emprendedora?

En pocas palabras, la visión emprendedora consiste en llevar los sueños a la acción. La visión une los deseos, las expectativas y las metas que deseamos lograr en nuestra vida, en distintos contextos, situándonos en el escenario diario de lo que hacemos, en la planificación de acciones y en su ejecución.

El diseño de la visión nos permite plantear el futuro que deseamos alcanzar, identificar las metas que queremos lograr, y precisar sus componentes para plasmarlas sobre el papel. Esto constituirá la herramienta que nos servirá de guía en momentos en los que debamos sortear determinadas dificultades.

Toda persona tiene sueños. Y todo emprendedor tiene un sueño por el que da sentido a su trabajo diario, por el que moviliza las fuerzas con disciplina y persistencia. Es un concepto que supera la identificación de objetivos. Es una idea integral que da forma y sentido a la vida del emprendedor.

La visión tiene una perspectiva multidimensional. Es decir, no es una única faceta de la vida de una persona. Se trata de un modelo que afecta a múltiples elementos. Es sistémico. Una cuestión que afecta a las distintas áreas de vida de una persona.

Cuando construimos la imagen de aquello que deseamos ser, existen esferas que integran el cuadro completo. Aspectos como la familia, los amigos, el presupuesto, el aprendizaje y la formación, constituyen elementos que permiten construir la meta de aquello que deseamos ser. Cada uno de ellos se relaciona con los otros y bajo esta fórmula diseñamos aquello que deseamos lograr.

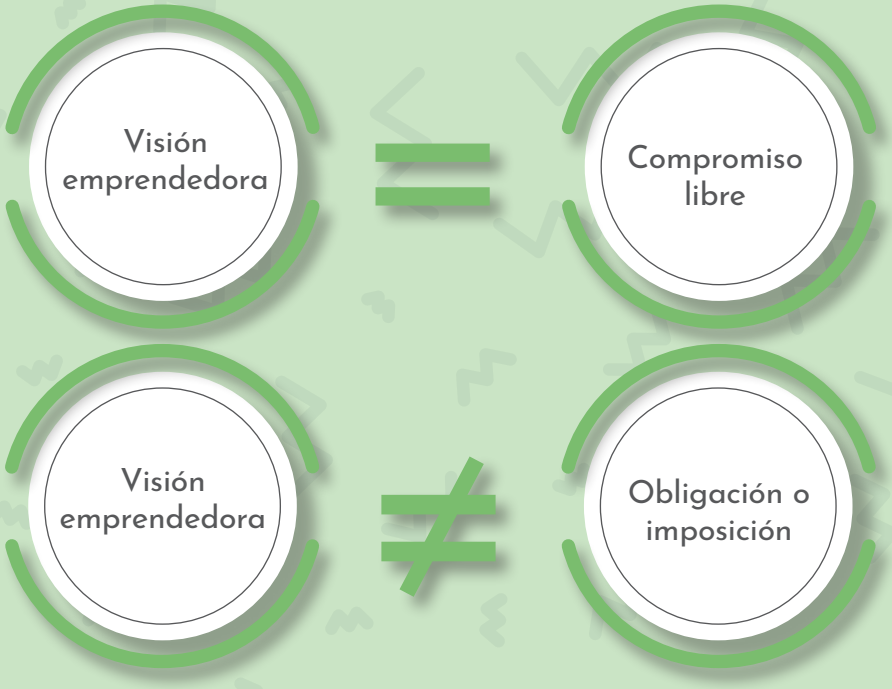
¿La visión es obligatoria?

El diseño de la visión marca nuestras metas. No es una obligación; es una elección. Es la libertad para decidir lo que se quiere lograr.

La visión, a su vez, es un compromiso. Es la manifestación del contrato que hacemos con nosotros mismos y con los involucrados en el proyecto.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Elección Vs Imposición



Hora de **accionar**

El modelo de la encrucijada

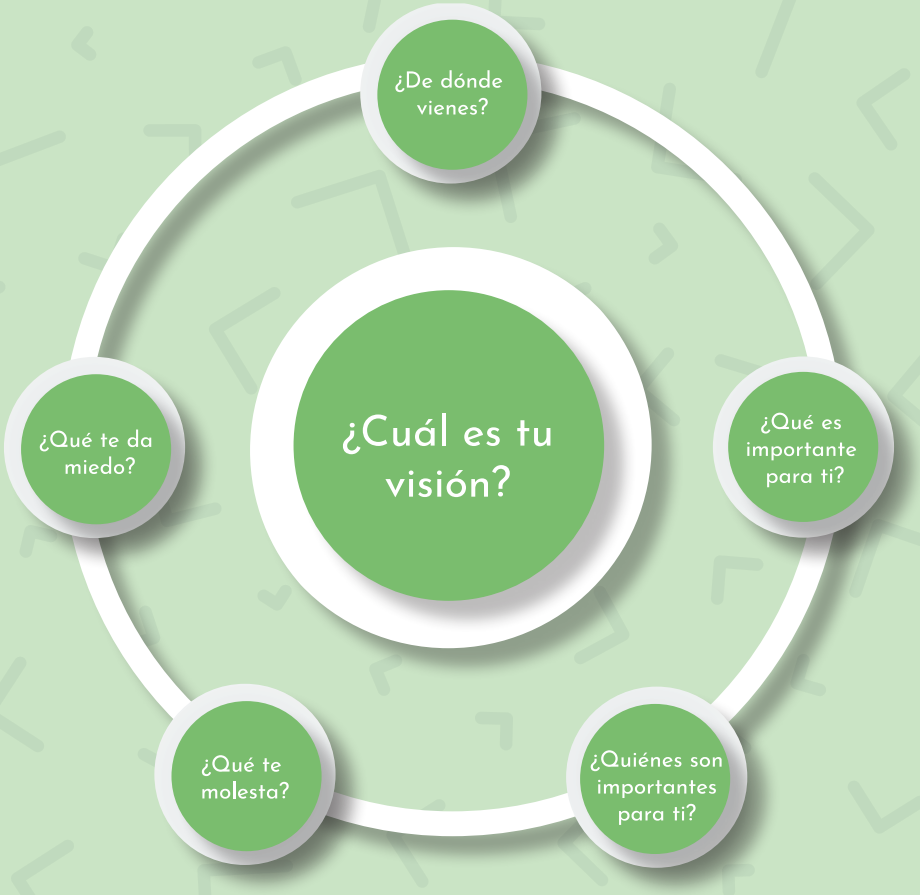
El modelo de la encrucijada está basado en el diseño de la herramienta "The Compass" de la consultora estadounidense afincada en San Francisco "The Grove". Con esta herramienta, los autores proponían cinco esferas de reflexión que permitieran aclarar una potencial decisión sobre el camino a seguir.

1. ¿De dónde vienes? Reconoce el esfuerzo que has hecho para llegar hasta donde te encuentras. Identifica quien ha influido en tu trayectoria, y la forma cómo has logrado lo que eres actualmente.

2. ¿Qué es importante para ti? Define los valores, creencias y principios que guian el actuar, sentir y pensar, tu existencia.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

El modelo de la encrucijada



3. ¿Qué personas son importantes para ti? Identifica cuales son las personas que influyen en tus decisiones, ya sea por sus opiniones o por el valor que tiene la relación para ti.

4. ¿Qué te molesta? Expresa los problemas que te impiden lograr tus objetivos o los aspectos de tu vida que deseas mejorar. Analiza como te sientes después de expresarlos. Reconocer dichos aspectos es una forma de avanzar.

5. ¿De qué tienes miedo? Manifiesta las situaciones, factores o personas que te generan incertidumbre. Estos aspectos disminuyen tu atención en lo que realmente quieres.

6. ¿Cúal es tu visión? Después de analizar tu pasado y tu presente, tomáte un tiempo para analizar hacia donde quieres ir en tu camino, describe esa visión que tienes a futuro basada en tus objetivos personales

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Bibliografía

UNIDAD 2

Visión emprendedora

CENPROMYPE (s.f.). Proceso de Acompañamiento a Emprendimientos Dinámicos. Caja de Herramientas: Taller de Características Emprendedoras Personales. Recuperado de: http://cenpromype.synology.me/wordpress/Usb/Caja%20de%20Herramientas%20Emprendimientos%20por%20Oportunidad/LinkedDocuments/Manual%20Participante%20Taller%20de%20Caracteristicas%20Emprendedoras%20PErsonales.pdf

Serrano, J. E. M., García-Minguillán, M., & Jareño, J. A. C. (2013). Jóvenes, talento y perfil emprendedor. Madrid: Instituto de la Juventud. Recuperado de: http://www.injuve.es/sites/default/files/Guia%20Jovenes%2C%20talento%20y%20perfil%20emprendedor_0.pdf

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

VILLA DE LA IDENTIFICACIÓN

Unidad 3

DIMENSIONES EMPRENDEDORAS



EMPRENDEDORES SENA



Iván Ocampo
Gerente de Carucos

Ladys Mopán
Área comercial Carucos

Palmira, Valle del Cauca

+ 57 311 368 10 32

Carucos es una empresa vallecaucana apoyada por el Fondo Emprender especializada en el diseño de juguetería en madera para estimular el desarrollo psicomotriz y cognitivo en niños.

Recursos virtuales

Toda persona tiene tres dimensiones personales: pensar, sentir y actuar. En este curso aprenderás cómo se combinan para cumplir logros, y analizar oportunidades y limitaciones.

¡Mira el video!



El trabajo colaborativo es vital para las Dimensiones Emprendedoras.

Unidad 3

DIMESIONES EMPRENDEDORAS

Una de las preguntas que han intentado responder los estudiosos del emprendimiento por años es: ¿Qué elementos influyen en el éxito de un emprendedor? Vimos cómo el Dr. McClelland intentó responder a esa pregunta analizando las motivaciones y el comportamiento de varios empresarios de su época. Sin embargo, existen otras dimensiones del emprendedor que van más allá de la persona. Para cumplir los objetivos las personas deben situarse en un contexto e identificar las oportunidades y limitaciones que les permiten avanzar en el Camino al Logro.

En la trayectoria hay diferentes variables que debemos analizar. Existen factores internos y externos que influyen positiva o negativamente en nuestros propósitos.

Cuando las personas analizan el contexto y son conscientes de las variables que pueden afectar en su camino, pueden tomar decisiones y escoger las alternativas que se ajustan con lo esperado. Esta es una manera de evitar la desmotivación generada por los obstáculos y encontrar nuevas formas de lograr los propósitos.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Factores internos	Factores externos
Intereses: son todos los aspectos que nos agradan y a lo que generalmente prestamos mayor atención.	Familia: aunque no siempre es tenido en cuenta, los familiares pueden ejercer una influencia positiva o negativa en nuestros objetivos.
Habilidades: es la disposición que tienes para realizar una actividad y de la que tienes un grado de experiencia por lo que te sientes cómodo de realizarla.	Económicos: esta relacionado con los recursos que se cuentan para cumplir con el objetivo propuesto.
Actitud: es la respuesta emocional o la expresión frente a las situaciones que se presentan en la vida.	Sociales: hace referencia al ambiente en el que te encuentras y de las personas que te rodean.
Valores: es lo que es valioso para ti, lo que define tus comportamientos y acciones.	Culturales: esta estrechamente ligado con las creencias del lugar en el que te encuentras. En algunos lugares las personas no pueden desarrollar ciertas actividad de acuerdo con las creencias de la región.

Fuente: Quintana García, 2001

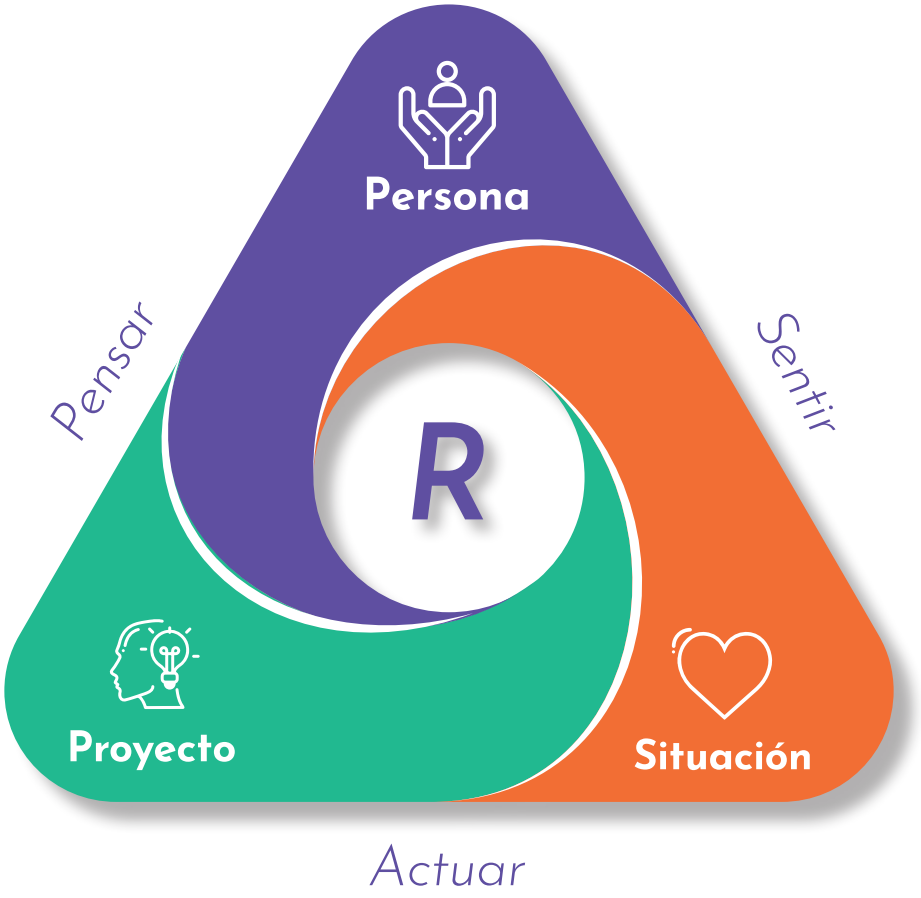
El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.



Como puedes evidenciar estos factores internos y externos se combinan para crear lo que se conoce como una matriz FODA. La FODA es utilizada generalmente para hacer diagnósticos empresariales. pero también lo podemos utilizar para hacer un análisis personal. Esta matriz es una excelente herramienta para mejorar nuestro rendimiento personal y profesional. Lo ideal es que sea usada continuamente para que se puedan hacer ajustes y se mida el avance de las diferentes variales.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

El triángulo de la responsabilidad



¿Recuerdas los ingredientes de la Fórmula del logro? Ya conociste uno de ellos: las CEP. Ahora, te presentamos otro de esos elementos que te ayudarán a desarrollar tu Comportamiento Emprendedor: el Triángulo de la Responsabilidad. El Triángulo es un instrumento de suma importancia para entender mejor las dimensiones emprendedoras, pues combina las tres dimensiones de la persona con los factores internos y externos para el logro de sus objetivos, sin dejar de lado el elemento central del Comportamiento Emprendedor: la responsabilidad.

Hasta aquí, hemos dicho que el emprendedor es una persona que se compromete con el desarrollo de un proyecto, que no es más que una idea que genera valor para un individuo o una comunidad, en una determinada situación. Ese compromiso, que es la fuerza interna que guía las acciones del emprendedor, y que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso, se denomina responsabili-

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.



Procura responder a los retos que se presentan en tu vida diario de manera proactiva.

dad. Puedes ver entonces cómo la actividad emprendedora demanda responsabilidad en tres aspectos: con nosotros mismos, con la idea que queremos convertir en realidad y con el contexto que nos rodea.

Al igual que la actividad emprendedora se desarrolla en tres ámbitos, nuestra responsabilidad también se desarrolla a partir de nuestros pensamientos, nuestros sentimientos y nuestras acciones. Lo ideal, es que mantengamos estas tres dimensiones siempre en equilibrio.

¿Recuerdas lo que mencionábamos de la parálisis mental que puede generarse en las personas con baja autoconfianza? Si te quedas pensando sobre la idea que tienes, pero no actúas sobre ella, ni tampoco tienes la motivación para hacerlo, jamás lograrás convertir esa visión en una realidad.

¿Recuerdas también el ejemplo que colocamos de la piscina en la toma de riesgos moderados? ¿Qué habría pasado si hubieras saltado a la acción y te hubieras zambullido, sin haber pensado en los riesgos o sin temer perder la vida? Seguramente, no estarías vivo para contar la experiencia.

¿Y qué pasa si te dejas llevar por tus emociones y no cumples tus compromisos? Si no piensas en las consecuencias, ni actúas para reducir esos incumplimientos al mínimo, tu autoestima y tu autoconfianza sentirán el golpe. Así que te invitamos a tener siempre presente el Triángulo de la Responsabilidad en tu día a día.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Hora de **accionar**

Realiza el siguiente ejercicio



Alista papel y lápiz: te invito a dibujar un puente, que te va a permitir pasar desde el punto en el que te encuentras hoy a un punto en el que quieras estar. Este puente representa cualquier aspecto de la vida personal, laboral, un nuevo proyecto o cualquier tema que sea de tu interés.

El puente va a tener cuatro columnas que lo soportan. Lo primero que vas a hacer es asignar un nombre al puente de acuerdo con el aspecto que decidiste trabajar. En cada una de las columnas vas a resolver las siguientes preguntas:

1. Columna 1 punto de partida, ¿para qué te va a servir el puente? (hacia donde te va a llevar)
2. Columna 2 ¿Qué Factores externos (amenazas y oportunidades) identificas se pueden presentar en el paso por el puente hasta el punto de llegada?
3. Columna 3 ¿Qué factores internos (Fortalezas y Debilidades) consideras pueden permitir y/o afectar el paso por el puente?
4. Columna 4 ¿Con que Recursos (físicos, humanos, financieros, otros) crees que cuentas en la travesía por el puente para llegar al punto al que quieres llegar?

A continuación, reflexiona sobre las siguientes preguntas

1. ¿Qué significado tiene un puente?
2. ¿Es importante identificar los factores internos? ¿Con que están relacionados?
3. ¿Es importante identificar los factores externos? ¿on que están relacionados?

¡Puedes compartir los resultados con un amigo o alguien cercano y preguntarle su opinión sobre este ejercicio para profundizar más!

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Bibliografía

UNIDAD 3

Dimensiones emprendedoras

Cardona, M., Vera, L. D., Tabares, J. (2008) Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los programas cultura e y fondo emprender en Medellín. Colombia: Universidad EAFIT. Documentos de trabajo No. 08 -15.

Pulgarín Molina, A., Cardona Acevedo, M. (2011). Caracterización del comportamiento emprendedor para los estudiantes de administración de la Universidad del Rosario. Revista EAN, (71).

Quintana García, C. (2001). Dimensiones del éxito de las empresas emprendedoras. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 7(2), 139-154.

Solymossy, E. (1998). Entrepreneurial dimensions: The relationship of individual, venture, and environmental factors to success (Tesis doctoral). Case Western Reserve University, Ohio, Estados Unidos.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

VILLA DE LA DECISIÓN

Unidad 4

TOMA DE DECISIONES





EMPRENDEDORES SENA

Catalina Palacio
Creadora de Golden Dalhia

San Andrés, Providencia y Santa Catalina

+57 322 259 31 84

Golden Dalhia es una empresa apoyada por el Fondo Emprender especializada en accesorios y bisutería femenina que busca romper los estereotipos de género y rescatar los modos de producción locales

Recursos virtuales

En este curso conocerás el proceso de la toma de decisiones y como aplicarlo asertivamente en tu vida cotidiana, con el fin de tener en cuenta tus intereses y los de los demás.



¡Mira el video!

Unidad 4

TOMA DE DECISIONES

¿Te has puesto a pensar alguna vez en la cantidad de decisiones que tomas cada día? ¿Qué ropa te podrás? ¿A qué dedicarás la tarde del sábado? ¿En qué gastarás el dinero? Como ves, la toma de decisiones es un elemento central en toda actividad humana.

Con frecuencia, las decisiones de rutina las tomamos de forma rápida, quizás inconscientemente, sin necesidad de elaborar un proceso detallado de consideración. No obstante, hay decisiones que pueden llegar a tener un enorme impacto en nuestras vidas: pueden afectar nuestra salud, nuestro futuro, la relación con nuestros amigos o con las personas que amamos. Cuando las decisiones son complejas, es necesario hacer un alto en el camino y decidir de forma sistemática. Para ello, se deben seguir una serie de pasos que se han denominado el proceso de toma de decisiones (Amaya, 2010; Comas, Moreno & Moreno, s.f.).

Aunque existen muchos esquemas y teorías acerca del proceso que realizamos todos los seres humanos para tomar una decisión, el siguiente esquema realizado por Martínez (2014) reúne los elementos más importantes:

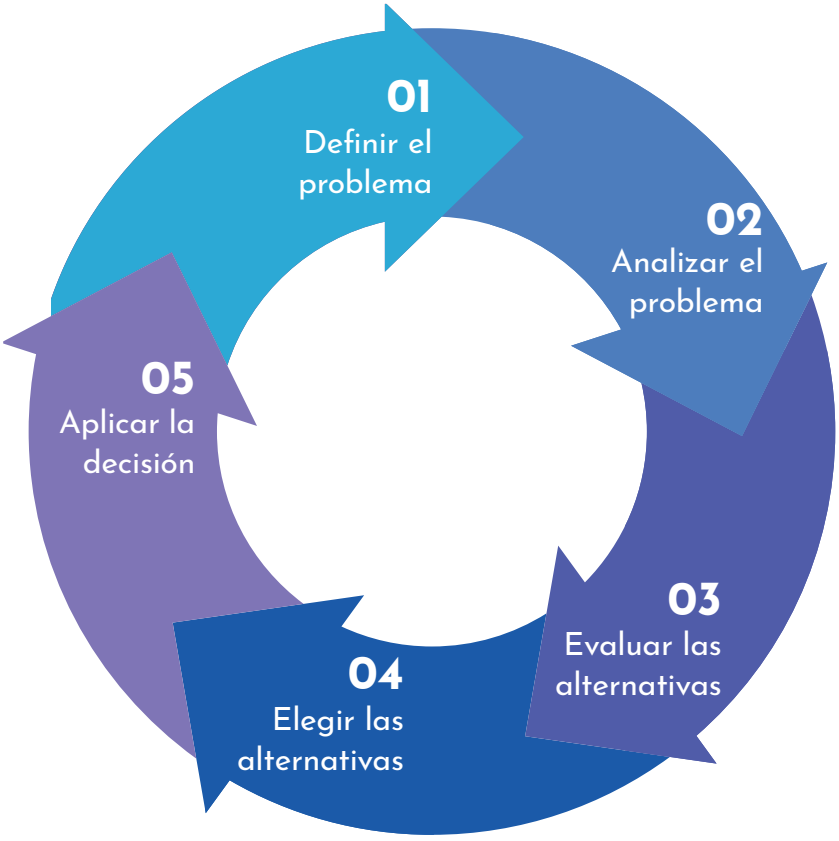


La toma de desiciones ascertadas es crucial para el desarrollo idóneo del Comportamiento Emprendedor

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Proceso de toma de decisiones

Fuente: (Martínez, 2014)



1. Describir el problema o el objetivo al que queremos llegar. Definiendo claramente los objetivos que queremos alcanzar, podremos tener más claro qué decisiones van a ayudarnos.
2. Análisis del problema o la decisión a tomar. Una vez hemos definido el problema al que nos enfrentamos, hemos de recopilar la información necesaria para analizarlo de la forma más objetiva y completa posible. Para ello debemos ser objetivos al plantear las situaciones, sin opiniones ni juicios de valor, sino únicamente las circunstancias de la forma más objetiva posible. Para esta definición y recopilación de información nos puede ayudar elaborar una lista de chequeo. Es importante recabar toda la información que sea posible sin obsesionarnos con este paso, ya que podemos llegar a la parálisis por análisis, dedicando tanto tiempo a esta fase que resulta demasiado tarde para tomar decisiones. Debemos atender a la información relevante, y desechar la que no nos aporta valor.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

¡Recuerda!

Sé consciente de que cada minuto cuenta. El tiempo que dedicas a crecer como persona y como emprendedor, es la mejor inversión que puedes hacer. Cada momento desperdiciado, es un momento malgastado de tu vida y un paso hacia atrás en tu camino como emprendedor.

3. Generar alternativas. En esta fase debemos generar todas las alternativas que nos sea posible. Analizaremos todas las posibilidades y las consecuencias de las mismas. Debemos valorar si estas alternativas realmente nos permitirán llevar a cabo los objetivos que nos hemos planteado. Existen técnicas de solución de problemas que pueden ayudarnos a generar alternativas. Cuantas más personas participen en el proceso más aspectos se tendrán en cuenta y más ideas podremos obtener.

4. Selección de la alternativa que finalmente llevaremos a cabo. Hemos de valorar que la decisión que tomemos tendrá unas determinadas consecuencias. Debemos asumir que el error es posible y hemos de tomarlo como una forma de mejorar en nuestros procesos futuros.

5. Pasar de la decisión a la acción. De nada sirve elaborar este proceso y llegar a la conclusión si posteriormente no ponemos en práctica la decisión tomada. Es importante no tomar decisiones con base en emociones. Es preferible esperar y hacerlo de forma meditada.

6. Valorar las consecuencias y el éxito de la decisión adoptada. Debemos saber rectificar si detectamos que estamos tomando una decisión errónea. La valoración de las consecuencias y del alcance de los objetivos nos permitirá ajustar futuras decisiones y nos enseñarán a mejorar los procesos. Tan importante es tomar la decisión y llevarla a la práctica, como valorar los resultados de esta. Sin este paso nos quedamos en un proceso incompleto.



Es importante no tomar decisiones con base en emociones. Es preferible hacerlo de forma meditada.

chos de autor de esta publicación.

¿Por qué es importante la toma de decisiones para un emprendedor?

Fuente: Villalba, 2019.

Un error común de muchos emprendedores, es el no ser conscientes de que todas y cada una de las acciones que ejecutan, tienen un precio y por supuesto, tienen unos resultados o consecuencias.

Debemos tener presente siempre, que todo lo que poseemos, todo con lo que contamos, nuestros conocimientos, y en general nuestra vida, son el resultado obtenido de cada acción que hemos ejecutado, con base en las decisiones que hemos tomado.

Nuestras acciones de hoy, son el primer paso que nos llevará a lo que tendremos mañana. Si revisas tus acciones más recientes, tendrás una idea de lo que te depara el futuro. Recuerda que nuestras decisiones forman nuestro ser, lo que somos y lo que seremos.

Analiza a que actividades le dedicas más tiempo en tu día a día, por ejemplo, leer, fortalecer tus talentos, adquirir nuevos conocimientos, ejercitarte, ver televisión, navegar en Internet, etc. Este análisis te permitirá visualizar hacia dónde vas, que será de tu vida, cómo será tu porvenir y si estás haciendo lo correcto, de acuerdo a lo que deseas obtener.

Sé consciente de que cada minuto cuenta. El tiempo que dedicas a crecer como persona y como emprendedor, es la mejor inversión que puedes hacer. Cada momento desperdiciado, es un momento malgastado de tu vida y un paso hacia atrás en tu camino como emprendedor.

Hora de **accionar**



Conoce herramientas para la toma de desiciones

- Árbol de decisión
- Mapas mentales
- Espina de pescado
- Mapas conceptuales

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Hora de **accionar**

Conoce herramientas para la toma de desiciones



Vas a organizar tu proxima fiesta de cumpleños, quieres invitar a todos tus amigos y familiares, haces una lista de los posibles invitados y revisas tu presupuesto, pero te das cuenta que solo puede ir la mitad de las personas que quieres que asistan. De acuerdo con lo visto en esta unidad, te sugerimos responder las siguientes preguntas antes de tomar una decisión:

1. ¿Tienes claro el problema, objetivo o situación de decisión? SÍ ☐ NO ☐

2. ¿Tienes información que te ayude decidir (¿Quién quiere ir? ¿Cuántas personas pueden ir?). SÍ ☐ NO ☐

3. ¿Tienes por lo menos tres alternativas identificadas? SÍ ☐ NO ☐

4. ¿Conoces los posibles riesgos y consecuencias de cada alternativa? SÍ ☐ NO ☐

5. ¿Sabes cual de de todas las alternativas posibles es que te da mejores resultados y menos consecuencias negativas SÍ ☐ NO ☐

Bibliografía

UNIDAD 4

Toma de decisiones

Amaya, J. (2010). Toma de decisiones gerenciales. Métodos cuantitativos para la administración. Bogotá: ECOE Ediciones. Segunda Edición.

Martínez, Y. C. (18 de mayo de 2014). Habilidad para la toma de decisiones [Mensaje en un blog]. Recuperado de: https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/18/habilidad-para-la-toma-de-decisiones/

Villalba García, R. (11 de julio de 2019). La importancia de tomar decisiones como emprendedor [Mensaje en un blog]. Recuperado de: https://asepyme.com/la-importancia-de-tomar-decisiones/

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

VILLA DEL DISEÑO

Unidad 5

CREATIVIDAD EMPRENDEDORA





EMPRENDEDORES SENA

Alexander Escobar
Fundador de Bichópolis

Tabio, Cundimamarca

(571) 864 80 23 / +57 313 845 30 40

Bichopolis es una empresa apoyada por el Fondo Emprender especializada en proveer soluciones biológicas para mejorar los cultivos hortícolas y sistemas de producción agroindustrial, a partir de insectos y artrópodos.

Recursos virtuales

Algunos exploran su creatividad más facilmente que otros. Sin embargo, en este curso te darás cuenta de que la creatividad está a tu alcance y mejorará tu desempeño.



¡Mira el video!

Unidad 5

CREATIVIDAD EMPRENDEDORA

¿Sabías que eres una persona creativa? ¡Así es! La creatividad es el rasgo más poderoso que tienen los seres humanos, y es a la vez el más común. Sí, porque a pesar de la exclusividad que se ha generado alrededor de la capacidad creadora, en realidad es el rasgo más presente nuestra vida. Tú tienes el poder para transformar tu vida y tu entorno hasta los límites de tu imaginación. ¡Piénsalo! Todo lo que te rodea existe porque alguien lo imaginó y encontró la manera de crearlo.

Es posible que en alguna ocasión te hayas quejado de tu falta de creatividad, o quizá hayas escuchado a otros decir lo mismo. Debes saber que esas declaraciones no son más que el resultado de desconocer el enorme poder creador que hay en tu interior. La creatividad no es un don celestial del cual sólo gozan algunas personas en el mundo. ¡Tú también tienes la capacidad de crear!

Factores que pueden bloquear tu creatividad

- El miedo a cometer errores, lo que te impide experimentar.
- Una mala imagen de ti mismo, que te lleva a no confiar en tus capacidades.
- Usar la misma solución, una y otra vez, para un problema similar.
- Ser demasiado crítico, lo que te lleva a desechar ideas útiles.
- Seguir la rutina y no ver el problema desde otro punto de vista.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Hora de **accionar**

Realiza el siguiente ejercicio

El binomio fantástico es un juego, sugerido por Gianni Rodari en la Gramática de la Fantasía, que se utiliza para activar palabras e imágenes en la mente. El ejercicio se pone en práctica de la siguiente forma: se eligen dos palabras al azar, que no tengan nada en común, y se combinan para crear el título de un cuento fantástico y después escribir la historia.

Rodari usa como ejemplo las palabras perro y armario. Con ellas, el escritor forma: "el perro con el armario"; "el armario del perro"; "el perro sobre el armario"; o "el perro en el armario".

¿Te animas a intentarlo? La primera palabra de tu cuento te la sugerimos nosotros: lluvia. Para encontrar la segunda, abre el diccionario en una página al azar y apunta con el dedo: ¡la palabra señalada será el segundo protagonista de tu historia! ¿Cuántas combinaciones puedes hacer? ¿Te animas a escribir una historia con tu nuevo título?

Creatividad e innovación: definiciones y relaciones entre ambos conceptos

Fuente: Denkmodell, 2019

La fuerte asociación que existe entre los términos 'creatividad' e 'innovación' lleva, en muchos casos, a que sean usados como sinónimos. Eso no es del todo correcto desde un punto de vista científico, porque existen diferencias entre los dos términos.

La innovación es la introducción de algo nuevo o una novedad que añade valor a un mercado, organización o sociedad.

La creatividad, por otro lado, es la generación de nuevas y valiosas ideas. Nuevo en este contexto significa único, inusual, variado, original o que rompe con el anterior. Valioso significa que las ideas no pueden ser simplemente extrañas, sino que deben ser apropiadas para el problema o la situación.



Fuente: LC Creatividad de Innovación, s.f.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Por lo tanto, la creatividad es un requisito previo necesario y un elemento central de la innovación. Sin una nueva idea, no hay innovación. Sin embargo, la innovación va más allá del mero desarrollo de ideas: para muchos usuarios, innovación significa crear valor añadido a través de la novedad o la renovación. Por lo tanto, la idea creativa se transfiere a un contexto más amplio. Una innovación es lo suficientemente concreta y bien meditada como para que se pueda poner en práctica.

Tipos de innovación

Fuente: denkmodell, 2019, p. 28

Existen diferentes tipos de innovaciones. En general, se hace una distinción entre incremental, sutancial y radical.

• Las innovaciones incrementales son aquellas que están muy próximas a las existentes, es decir, son ligeramente nuevas, y, por lo tanto, no ofrecen un gran valor añadido para los usuarios. Por ejemplo, una nueva versión de un coche o una cámara.



Las innovaciones radicales, se consideran como una ruptura y que cambian un mercado o una industria.

¡Recuerda!

Innovación es llevar una idea a la práctica, desarrollarla hasta convertirla en realidad. Innovas cuando brindas una solución a un problema común.

• Las innovaciones sustanciales tienen un grado de novedad muy alto pero un valor añadido bajo para el cliente o viceversa. Se puede citar como ejemplo el motor eléctrico (alto valor tecnológico nuevo) en comparación al motor diésel.

• Las innovaciones radicales, por otro lado, se consideran como una ruptura y se describen como innovaciones disruptivas (repentinas, inesperadas, que cambian un mercado o una industria). Este tipo de innovación es la más rara y difícil de producir. Un ejemplo son los teléfonos inteligentes, que han desplazado al mercado de los relojes en gran medida de forma inesperada y abrupta.

chos de autor de esta publicación.

El manual de Oslo (OCDE, 2005) define los siguientes tres niveles de innovación:

Innovación en producto/servicio	**Ejemplos**
Introducción en el mercado de nuevos (o significativamente mejorados) productos o servicios. Incluye alteraciones significativas en las especificaciones técnicas, en los componentes, en los materiales, la incorporación de software o en otras características funcionales.	Uno de los ejemplos más llamativos que existen, tanto de innovación radical como de innovación en productos y servicios es el iPhone. **En los primeros cuatro minutos del siguiente vídeo** puedes ver cómo este artefacto supuso un antes y un después en el mundo de la telefonía, además de impulsar la industria de servicios prestados a través de aplicaciones.
Innovación en proceso	**Ejemplos**
Implementación de nuevos (o significativamente mejorados) procesos de fabricación, logística o distribución.	**En el siguiente video** puedes ver cómo la empresa de correos DHL implementó, para el manejo de sus inventarios, el uso de drones. Esto ha mejorado los tiempos que emplea la compañía para la gestión de sus envíos.
Innovación en la gestión (organizacional y Marketing)	**Ejemplos**
Implementación de nuevos métodos organizacionales en el negocio (gestión del conocimiento, formación, evaluación y desarrollo de los recursos humanos, gestión de la cadena de valor, reingeniería de negocio, gestión del sistema de calidad, etc.), en la organización del trabajo y/o en las relaciones hacia el exterior.	**En este vídeo** puedes ver cómo Bancolombia ha creado diferentes soluciones tecnológicas no sólo para digitalizar sus servicios sino también para mejorar la gestión financiera y contable de sus clientes.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

¿Por qué es importante la creatividad para un emprendedor?

Fuente: (Luna, 2018).

Creatividad es una palabra que comúnmente se asocia al mundo de los artistas o a la infancia, pero pocas veces aterrizamos en la seria reflexión, de lo mucho que el ser humano la necesita en todas las etapas de su vida. Por supuesto, la creatividad no es la excepción para el emprendedor, cuyo primer paso para existir como tal, es crear una idea nueva, que lo impulsará a emprender.

Esa idea que puede aparecer inesperadamente, necesitará de toda tu creatividad como emprendedor para poder materializarse, sobre todo, si eres de los que apuestan por innovar en el mercado.

La creatividad se basa siempre en una idea abstracta y no concreta que puede estar inspirada por cosas, objetos o situaciones ya existentes. Así, la creatividad supone trabajar con lo que ya poseemos a nuestra disposición, pero transformarlo (en mayor o menor medida) para crear con eso algo completamente nuevo. La creatividad es, a la vez, una proyección abstracta de algo que se puede llegar a construir, por lo cual siempre implica un ejercicio de mirar hacia un futuro a través de ese elemento que se crea.

Hora de **accionar**



Ejercita tu capacidad creativa

Fuente: (Luna, 2018).

Sal de tu zona de confort. Haz un esfuerzo en todo lo que hagas. Si sientes que has superado la manera de hacer algo, encuentra nuevas formas que te ayuden a poner en práctica todas tus capacidades. Lee, escucha y experimenta cosas nuevas.

Ten confianza: los seres humanos generamos millones de ideas todo el tiempo, algunas geniales, otras no tanto. Pero, a veces, las geniales no se desarrollan por falta de confianza. Por eso es importante que aprendas a ver un problema desde distintos ángulos.

Valora las ideas: una vez que empiezas a tener claras tus ideas, sería bueno que las enumeraras, clasificaras y seleccionaras. Trata de comprender hasta qué punto son importantes y establece una jerarquía entre ellas.

Ten paciencia: ser creativo no es igual a generar todo el tiempo buenas ideas. El ser creativo es un proceso que depende de la observación, la reflexión y de autoescucharse.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Hora de **accionar**



Realiza el siguiente ejercicio

SCAMPER

El método SCAMPER es una técnica de generación de ideas creada por Bob Eberlee. Se basa en la idea de que, para generar algo original o creativo, no se tiene porque crear necesariamente algo nuevo, sino que se puede lograr a partir de cambios o nuevas combinaciones de algo ya existente. El método consiste en aplicar preguntas relacionadas entre sí a un producto, servicio, proceso, etc., siguiendo las respuestas hasta ver a dónde se puede llegar. Las preguntas salen de los términos que componen la sigla SCAMPER:

- Sustituir
- Combinar
- Adaptar
- Modificar
- Poner en otros usos
- Eliminar (o minimizar)
- Reordenar (o Invertir)

Te invitamos a usar el método SCAMPER para activar y desarrollar tu pensamiento creativo.

1. Escribe el producto, servicio o proceso que quieres cambiar: _____

2. Hazte las siguientes preguntas, que sean aplicables para el producto, servicio o proceso que has elegido. Anota las respuestas en tu libreta de apuntes:

Sustituir

- ¿Qué puedo sustituir para conseguir, obtener...?
- ¿Qué no es posible sustituir?
- ¿Puedo sustituir la forma, color, tamaño?

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Combinar
- ¿Puedo combinar distintas partes o piezas?
- ¿Qué puedo combinar con un elemento externo?
- ¿Qué pasaría si combino estas características con...?

Adaptar
- ¿Qué sucede si adapto el producto para otra función?
- ¿Puedo adaptarlo para otro uso o utilidad?
- ¿Cómo lo puedo adaptar para agregar otra función?

Modificar
- ¿Puedo modificar alguna función, utilidad o beneficio?
- ¿Puedo modificarlo sin que pierda sentido?
- ¿Puedo modificarlo para ser más fuerte, duradero, rápido, inteligente, etc.?

Proponer otros usos
- ¿Puede usarse para algo diferente?
- ¿Puede usarse de una forma diferente?
- ¿Puede usarse por personas, instituciones (o también objetos o servicios) diferentes?

Eliminar (o minimizar)
- ¿Puede minimizarse o limitarse a lo más básico sin perder su esencia?
- ¿Puede modificarse para ser más pequeño, liviano, suave, sencillo, corto, etc.?
- ¿Pueden eliminarse materiales, ingredientes, componentes, piezas o partes?

Reordenar (o invertir)
- ¿Pueden intercambiarse componentes, formatos o modelos?
- ¿Puede invertirse la lógica de la solución?
- ¿Qué más se puede reordenar o invertir?

¡Déjate llevar por las respuestas! ¿Has creado un nuevo producto o servicio? ¿Has incluido mejoras sobre tu elección original? Describe tu nueva solución en tu libreta de apuntes.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Bibliografía

UNIDAD 5

Creatividad emprendedora

AulaFacil. (s.f.). Características emprendedoras personales IV. Recuperado de: https://www.aulafacil.com/cursos/emprender/guia-facil-para-emprendedores/caracteristicas-emprendedoras-personales-iv-l26772

Cámara de Comercio de España (s.f.). Tipos de innovación. Recuperado de: https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/tipos

denkmodell GmbH (2019). Manual Design Thinking. Publicación inédita.

LC Creatividad de Innovación (24 de enero de 2016). 1.1. Términos básicos [Mensaje en un blog]. Recuperado de: https://lccreatividadeinnovacion.wordpress.com/tag/terminos/

Luna, N. (14 de febrero de 2018). ¿Cómo ser creativo en el mundo del emprendimiento? Entrepreneur. Recuperado de: https://www.entrepreneur.com/article/308625#

OCDE, Eurostat (2005). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. OECD/European Communities. Tercera Edición. Recuperado de: http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

VILLA DEL DISEÑO

Unidad 6

ESTRATEGIA EMPRENDEDORA





EMPRENDEDORES SENA

Bailarina de La Akdemia Shows

San Andrés, Providencia y Santa Catalina

+57 (8) 512 30 49 / +57 316 742 8759

La Akdemia Show es una empresa fundada por Francia Hermina y apoyada por el Fondo Emprender que ha desarrollado danzas y espectáculos que resaltan la historia del pueblo raizal que habita el archipélago de San Andrés.

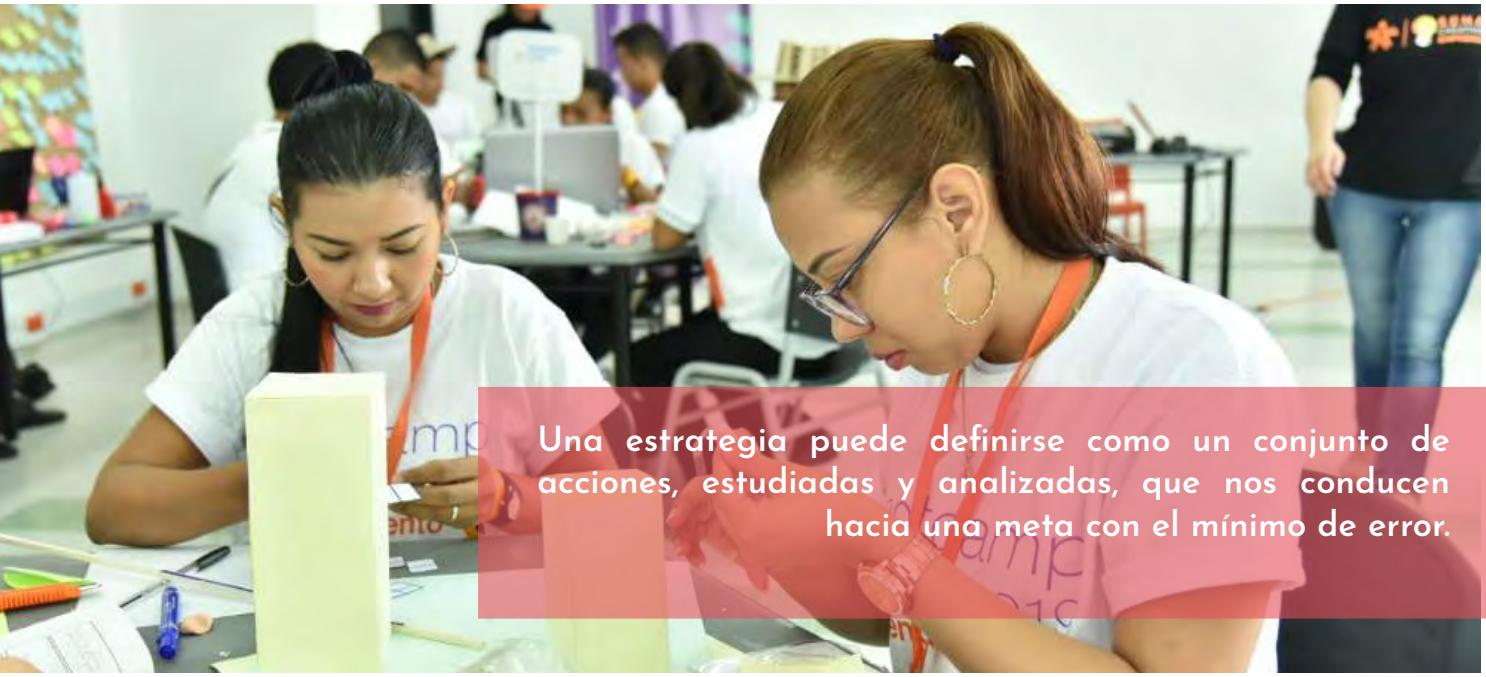
Recursos virtuales

Con este curso descubrirás las herramientas para crear una estrategia que te servirá para hacer tu plan de acción y cumplir con tus objetivos de manera efectiva.

¡Mira el video!

Unidad 6

ESTRATEGIA EMPRENDEDORA



Una estrategia puede definirse como un conjunto de acciones, estudiadas y analizadas, que nos conducen hacia una meta con el mínimo de error.

¿Recuerdas a Egan Bernal, el ciclista colombiano que ganó el Tour de Francia, considerada como la carrera más importante del mundo? Con dedicación y esfuerzo, Egan consiguió uno de los más grandes objetivos en su carrera como ciclista profesional. Pero para conseguir tan grande hazaña, Egan tuvo que trazar una estrategia que le llevara a superar a sus rivales y llevarse el primer lugar en el podio.

Una estrategia puede definirse como un conjunto de acciones, estudiadas y analizadas, que nos conducen hacia una meta con el mínimo de error. Este concepto tiene su origen en el campo militar (es la fusión de dos palabras griegas: stratos —ejército— y agein —conducir, guiar—), pero en la actualidad, este concepto se ha ampliado a otros ámbitos de la actividad humana: en la educación, en la administración, a nivel empresarial y en la vida cotidiana (Brainly, 2015).

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Al iniciar el año, es usual que muchas personas hagan una lista de deseos con el propósito de que se hagan realidad y les cambie la vida: comprar un carro, viajar al exterior, estudiar en la universidad, pagar una casa. No obstante, existe otro grupo de personas que, en lugar de deseos, piensan en metas y planifican alrededor de ellas para saber todo aquello que necesitan para convertirlas en realidad. En otras palabras, se vuelven conscientes del tiempo, el esfuerzo y el dinero que deberán invertir para conseguir aquello que han soñado. De ese modo, pasan de lo abstracto a lo concreto al plantear acciones claras. Allí radica la principal diferencia entre el que sueña y desea sin obtener resultados, y el que sueña, desea y traza un camino para conseguir lo que quiere. Es decir, la diferencia entre quien se queda en sus sueños y quien traza una estrategia para conseguirlos (Cortines, 2014).

Pero, ¿qué es lo que debemos tener en cuenta para trazar una estrategia?

Elementos de una estrategia

Fuente: Sogamoso, (2019).

Ya sea a nivel corporativo o a nivel personal, una estrategia tiene cinco elementos fundamentales que dan respuesta a cinco preguntas clave:

a. Ten claridad sobre tu misión.
Es tu propósito principal, la razón de ser de nuestras vidas, la meta que nos colocamos o definimos. Debe ser clara, concisa y quedarse en nuestra memoria. Ejemplo: Ejemplo “Soy un aprendiz versátil con capacidad de resolver problemas y enfrentarme a cualquier reto en el ámbito personal o profesional, capaz de interactuar con los demás y siempre buscando mi éxito y el de los que me rodean, dando lo mejor de mí para lograr mis propósitos personales.

b. Crea tú visión de futuro
Es un esquema que define hacia dónde quieres ir, qué es lo que aspiras a lograr y en qué deseas convertirte. Generalmente se plantean en el largo plazo. Ejemplo: “En los próximos siete años espero lograr ser el director general de una compañía, quiero formar un hogar, tener mi propia empresa”, etc.

c. Establece tus valores
Son los principios innegociables que rigen tu vida. Los valores trazan nuestro camino hacia las metas establecidas, pues nos dan los límites de lo que estamos dispuestos a hacer por ellas. Tenerlos claridad sobre ellos nos ayudará a darnos cuenta cuando las circunstancias de la vida nos intenten sacar del camino y no cumplir lo que hemos definido.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

d. Define objetivos para llegar a tu visión

Los objetivos dan la visión clara de lo que queremos lograr. Es a partir de ellos que definimos lo que tenemos que hacer para llegar a nuestra visión, que está soportada en la misión y los valores. Ejemplo: “Si quiero ser presidente de una compañía, debo estudiar determinada profesión, debo hacer cursos acerca de administración, mi red de contactos debe ser amplia, debo formarme en contabilidad”, etc.

e. Proceso de implementación.

Esta es una etapa crucial en el diseño de una estrategia. Una vez definidas las metas, se deben planificar las acciones para la ejecución del trabajo, el diseño de un calendario para establecer plazos, y la identificación de quiénes se encargarán de ejecutar las actividades y en qué condiciones. Si es complicado para una organización, lo es igual para las personas. Esta fase involucra la realización de un cronograma de actividades e hitos en búsqueda de nuestro objetivo. Ejemplo: para fortalecer mi nivel de inglés debo comenzar un curso en enero de 2021 en el instituto. Un mes después comenzaré estudios avanzados en determinado tema con duración de dos años.

f. Mecanismos de comunicación.

Crea relaciones para que puedas hablar acerca de tus propósitos, metas, proyectos, logrando así retroalimentación que te ayuda en el camino hacia tus objetivos.

Como seres sociales que somos por na-



Crea conexiones para que puedas dialogar sobre tus propósitos, logrando así retroalimentación que te ayuda en el camino hacia tus objetivos.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

turaleza, no podemos aspirar a lograr nuestros objetivos y metas por nuestra propia cuenta. Por ello, es importante comunicar a otros nuestra misión, visión y objetivos. De ese modo, se genera la retroalimentación que necesitamos para avanzar y crear los conectores sociales que nos ayuden a alcanzar nuestras metas. Cuando nos damos a conocer con transparencia y dejamos claro a dónde queremos llegar, es más fácil que se den las oportunidades necesarias. Ejemplo: colocar en el estudio notas que recuerden las metas fijadas; comentar con alguien que consideremos estratégico nuestras ideas o visiones cada vez que tengamos oportunidad; hablar con nuestro jefe, esposa, familiares lo que nos gustaría ser en la vida", etc.

g. Dirección estratégica.
Escoge muy bien las personas con las que vas a trabajar para que puedas crear relaciones que te permitan crecer.

Nuestro desempeño, al igual que sucede con las grandes empresas, depende mucho del entorno que nos rodea, principalmente de las personas que están a nuestro lado. Por eso, es importante seleccionar nuestras compañías, para que día a día sean nuestra ayuda en los momentos que más se requieran. Ejemplo: "Si estas en un cargo de jefe evitar seleccionar una persona por que tenga una relación de amistad así no cumpla con las competencias del cargo, rodearte de personas positivas, amistades afines a nuestros intereses", etc.

h. Seguimiento y evaluación de resultados.
Verifica que has cumplido los plazos y revisa los resultados para tomar decisiones para consolidar los éxitos y corregir los errores

Por último, realiza un seguimiento y una evaluación de los resultados de nuestros planes es clave. Analizar cómo nos fue en la ejecución de nuestras acciones nos ayuda a consolidar nuestros éxitos y aprender de nuestros errores, los que nos puede llevar a reajustar nuestro plan inicial. Por supuesto, todo en función de nuestro objetivo general. Ejemplo: "Después de terminar el inglés en la fecha acordada (plan ejecutado 100%), ¿cómo me han impulsado en el logro del objetivo?, ¿qué pasó después que termine mi MBA?, ¿cuántas veces han consultado mi CV después de actualizarlo?, ¿he recibido llamadas u ofertas laborales concretas para crecer laboralmente?, etc.

¡Recuerda!

"Un mal plan es mejor que no tener ningún plan" – Frank Marshall (ajedrecista estadounidense, campeón nacional de 1909 a 1935).

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Plan de acción

Fuente: Universidad de Kansas (s.f.).

Llevar a cabo una estrategia como la anterior requiere una cantidad considerable de acciones. Por eso es importante que traduzcamos esas acciones en los pasos que debemos llevar a cabo para cumplir con nuestros objetivos. Esa es la finalidad de un 'plan de acción': es un modo de asegurarnos de que nuestra visión va a concretarse. Consiste, en última instancia, en una serie de pasos de acción o cambios a realizar en nuestra vida. Cada paso de acción, debe incluir la siguiente información:

- ¿Qué acciones o cambios ocurrirán?
- ¿Quién llevará a cabo esos cambios?
- ¿Cuándo tendrán lugar?
- ¿Durante cuánto tiempo?
- ¿Qué recursos se necesitan para llevar a cabo esos cambios? (dinero, equipo, etc.)
- ¿Quién debería estar al tanto de los procesos para ejecutar la estrategia?
- ¿Qué se puede hacer en caso de que las cosas salgan mal?

Las acciones, convertidas en planes de acción concretos, se denominan proyectos. El número de proyectos que tengas en tu vida dependerá del número de cambios que quieras o debas realizar en diferentes ámbitos-para alcanzar tus metas personales.

Existen muchas maneras de graficar un plan de acción. A continuación, te proponemos desarrollar la siguiente:

Haz tu propio plan de acción

Plan de acción					
Meta	Tareas	¿Cómo realizarás la tarea?	¿Qué recursos necesitas para hacerla?	¿Cuándo realizarás cada tarea?	¿Quién es el responsable de la tarea?
Meta MAREAR					

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

¿Por qué es importante la elaboración de una estrategia para un emprendedor?

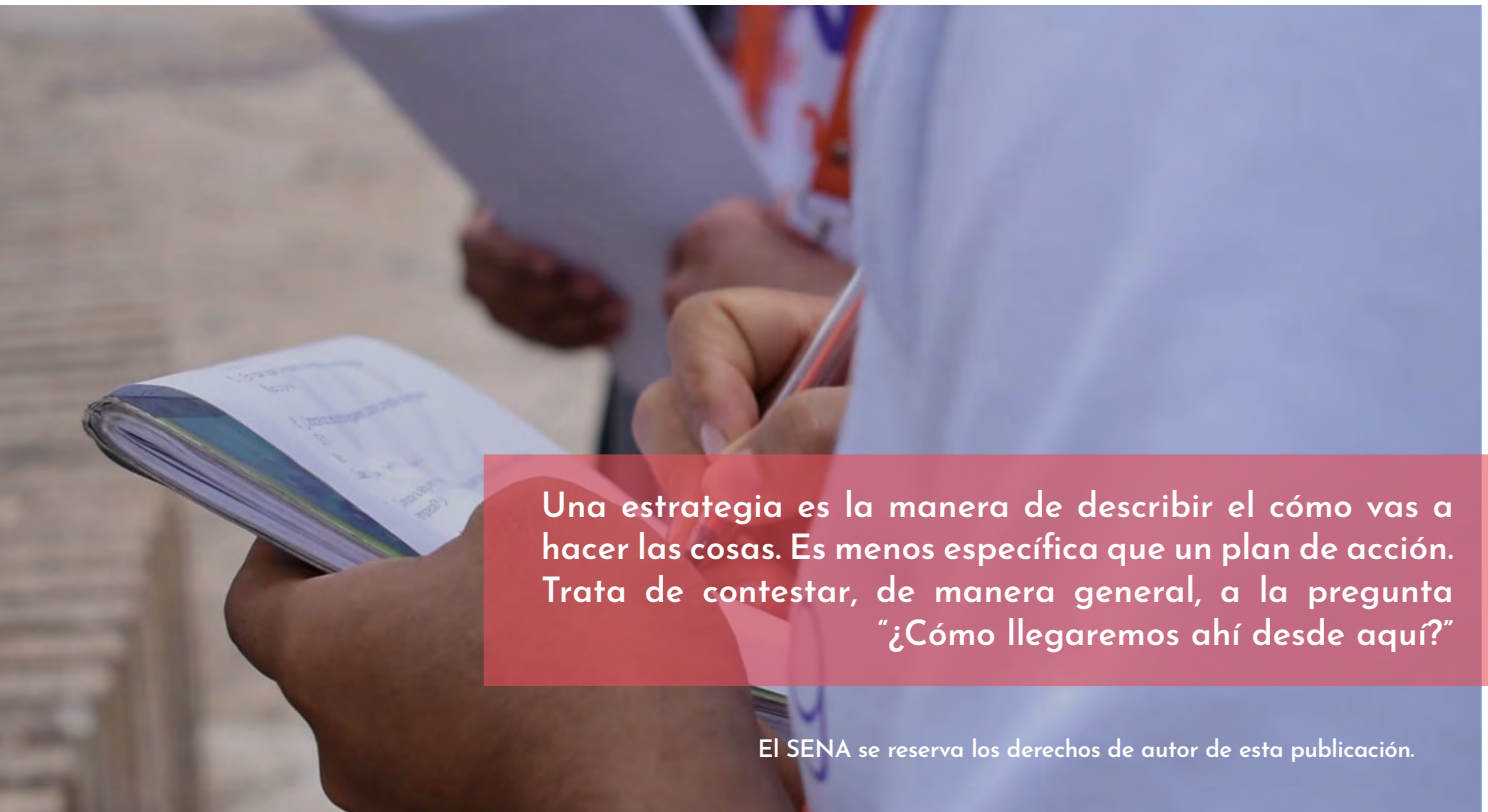
Fuente: Universidad de Kansas (s.f.).

Una estrategia emprendedora es una serie de pasos que te acercan a los objetivos que te has propuesto. Esas acciones pueden llevarnos a tomar decisiones que quizás podrían ir en contra de lo que somos y de lo que nos han infundado en los diferentes ambientes en los que nos hemos desarrollado, pues todos los seres humanos aprendemos a partir de nuestras experiencias.

La palabra "estrategia" significa "dirección, don de mando". Como un buen general, debes crear estrategias que brinden una dirección global para una iniciativa. Así las cosas, una estrategia es la manera de describir el cómo vas a hacer las cosas. Es menos específica que un plan de acción (que te dice quién, qué y cuándo); en lugar de eso, trata de contestar, de manera general, a la pregunta cómo llegaremos ahí desde aquí.

Una buena estrategia tomará en cuenta las barreras y recursos que existen (personas, dinero, poder, materiales, infrastructura etc.). También estará considerando la visión general, misión y objetivos de la iniciativa. A menudo, una iniciativa utilizará muchas estrategias distintas (proporcionando información, incrementando el apoyo, removiendo barreras, previendo recursos, etc.) para conseguir sus metas exitosamente).

Los objetivos delimitan las metas de una iniciativa – el éxito que te gustaría mostrar al conseguir la visión y la misión. En contraste, las estrategias sugieren la trayectoria a seguir (y cómo moverse) en el Camino al logro. Esto es, las estrategias te ayudan a determinar cómo vas a realizar la visión y objetivos a través del difícil mundo de la acción.



Una estrategia es la manera de describir el cómo vas a hacer las cosas. Es menos específica que un plan de acción. Trata de contestar, de manera general, a la pregunta "¿Cómo llegaremos ahí desde aquí?"

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Bibliografía

UNIDAD 6

Estrategia emprendedora

Brainly (19 de enero de 2015). ¿En qué situaciones utilizamos una estrategia? Recuperado de: https://brainly.lat/tarea/1058906

Corma, P. (20 de enero de 2016). Los emprendedores y la estrategia emprendedora [Mensaje en un blog]. Recuperado de: https://directivosygerentes.es/innovacion/noticias-innovacion/los-emprendedores-y-la-estrategia-emprendedora

Cortines Usquiano, L. (9 de febrero de 2014). Estrategia… De la vida cotidiana [Mensaje en un blog]. Recuperado de: https://www.wikiestudiantes.org/estrategia-de-la-vida-cotidiana/

Entrepreneur en Español (s.f.). Plan de acción: 6 pasos efectivos para hacerlo sin equivocarte. Entrepreneur. Recuperado de: https://www.entrepreneur.com/article/263648

Martínez del Campo, J. (02 de septiembre de 2013). Qué es la estrategia y cuál es su relación con los proyectos [Mensaje en un blog]. Recuperado de: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/TI/PY/AM/11/Que_es.pdf

Salvador, C. (2019). 9 pasos para elaborar un Plan de Acción exitoso y sencillo [Mensaje en un blog]. Recuperado de: https://marketerosdehoy.com/marketing/pasos-plan-accion/

Sogamoso, C. (23 de octubre de 2019). 8 pasos básicos para crear una estrategia personal exitosa. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: https://claudiasogamoso.com/8-pasos-basicos-para-crear-una-estrategia-personal-exitosa/

Universidad de Kansas (s.f.). Caja de herramientas comunitarias. Recuperado de: https://ctb.ku.edu/es

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

VILLA DEL DISEÑO

Unidad 7

EMPRENDIMIENTO Y NEGOCIACIÓN



EMPRENDEDORES SENA



Javier San Juan Gómez
Creador de Boscafé

Pitalito, Huila

+57 320 450 94 56

Boscafé es un emprendimiento apoyado por el Fondo Emprender especializado en la producción de café, así como productos de reposteria y comidas.

Recursos virtuales

Este itinerario busca desarrollar las habilidades de negociación a través de elementos como la confianza, las relaciones personales, y los acuerdos de mutuo beneficio.

¡Mira el video!

Unidad 7

EMPRENDIMIENTO Y NEGOCIACIÓN



La negociación es una forma de solucionar conflictos, pero negociamos también cuando no hay conflicto: negociamos estrategias, precios, cláusulas de contratos, etc.

¿Alguna vez has tenido que negociar con tus padres una salida con tus amigos? ¿O quizá hayas negociado con alguien el precio de algún artículo que deseabas? Los seres humanos nos pasamos la vida negociando, muchas veces sin darnos cuenta. Lo hacemos en aquellas situaciones en las que:

• Nuestras preferencias son diferentes de las de otras personas.

• Deseamos encontrar un desenlace favorable.

• No podemos o no queremos imponer una solución unilateral.

Generalmente se identifica la negociación como una forma de solucionar conflictos, pero negociamos también cuando todavía no hay conflicto: Negociamos estrategias, precios o uso de recursos en el trabajo o en el estudio, cláusulas de contratos, etc. La negociación es un proceso mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Elementos de la negociación

Toda negociación está conformada por siete elementos fundamentales:

1. Relación
Identifica la relación que tienes con la persona con quien vas a negociar. En algunos casos, la relación es mucho más importante que lo que se está negociando. Esto es lo que diferencia una negociación profesional de una negociación personal.
2. Comunicación
Esta es la base de la negociación: si tu comunicación no es efectiva, no puede haber negociación. Es importante que te enfoques en hablar de ti mismo y no del otro, pues no conoces su percepción. En este caso, es necesario indagar sobre lo que la otra parte quiere o piensa.
3. Intereses
Son las motivaciones, necesidades, deseos, temores o preocupaciones de las partes. Es en lo que se debe enfocar la negociación, los intereses pueden estar en la sustancia o en la relación. Identifica tus intereses y los de la otra parte para encontrar puntos en común que les permitan llegar un buen acuerdo.
4. Opciones
Toda negociación cuenta con alternativas que pueden beneficiar a ambas partes. Intenta ser flexible, ampliando las opciones para tomar una decisión.
5. Criterios objetivos
Utilizados especialmente en una negociación laboral o de negocios, son todos aquellos recursos externos que le permite a ambas partes conocer objetivamente que es lo más justo para la negociación (los precios del mercado, la tasa de cambio, la ley, entre otros).
6. Alternativas
Es fundamental que identifiques cuáles son tus alternativas si no se genera un acuerdo, o cuál sería la alternativa que puedes aceptar sin perder
7. Acuerdos
Es el resultado del proceso de negociación. Siempre debes buscar acuerdos gana – gana.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

¿Por qué es importante la negociación para un emprendedor?

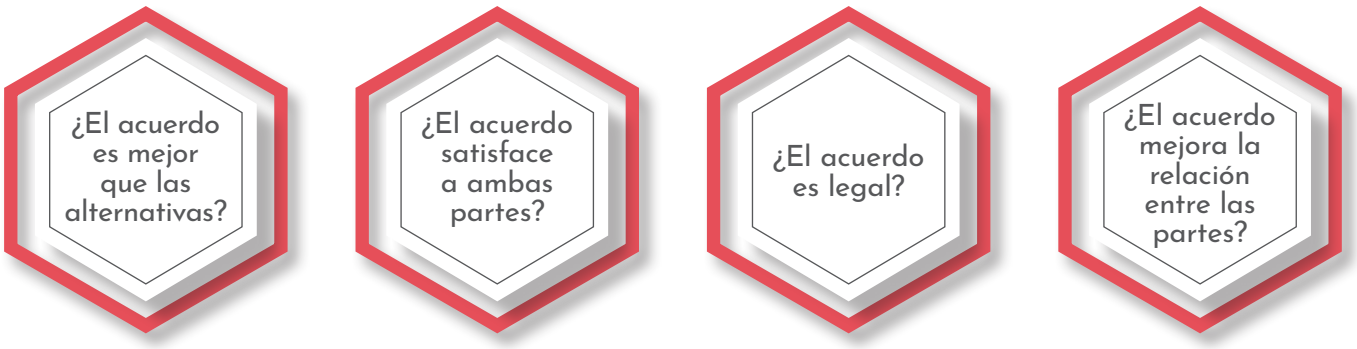
Fuente: Universidad de Kansas (s.f.).

Muchas de nuestras acciones están motivadas por la ambición en mayor o menor medida: queremos obtener los mejores resultados para nosotros. Cada vez que negociamos un trato pensamos en nuestros beneficios personales. Pero para convertirte en un negociador verdaderamente exitoso, necesitas aprender a entender las necesidades de tu crontraparte, pues si solo te preocupas por ti mismo y por tus intereses, habrás perdido el trato antes de siquiera empezar a negociarlo.

Las negociaciones entrañan un delicado balance entre dar y recibir. Cualquier emprendedor que quiera tener un negocio exitoso tiene que aprender a conseguir este balance. Lleva tiempo, práctica y paciencia lograr una estrategia ganadora. Y, sin embargo, cada negociación es única y requiere de un acercamiento distinto, por lo que no hay una perspectiva que funcione todo el tiempo.

¿Cómo saber si has llegado a un buen acuerdo?

Si deseas saber si el acuerdo al que llegaste es la mejor opción para el objetivo que te habias planteado durante la negociación, hazte las siguientes preguntas:



¡Recuerda!

“Las grandes cosas en los negocios nunca son realizadas por una persona. Son hechas por un equipo de personas”. Steve Jobs.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Tips para la negociación

• Sé blando con las personas y duro con los problemas.
• Separa las personas del problema.
• Pónte en los zapatos del otro.
• Recuerda que cada parte piensa diferente.
• A veces, las emociones pueden ser más importantes que las palabras, debes estar atento al lenguaje corporal.
• Enfocate en los interés.
• La mayoría de las personas pelean más por la causa que por el propósito u objetivo.
• Escuha sin contradecir o interrumpir la postura de la otra persona.
• Recooce sus sentimientos o el criterio que tiene así sea diferente al tuyo.

Hora de **accionar**



Test de negociación

Vamos a hacer un test para conocer tu estilo de negociación. Este test fue desarrollado con base en los estudios de Thomas Kilmann de los cinco estilos de neogiciación.

Lee las siguientes afirmaciones y marca con un circulo o una X la que más te representa:

1. a) A veces dejo al otro hacerse responsable de resolver el problema.
   b) Más que negociar sobre puntos en desacuerdo, intento enfatizar aquellas cosas en las que sí coincidimos.

2. a) Trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos algo en beneficio mutuo.
   b) Intento lidiar simultáneamente con todas mis preocupaciones y las de la otra persona.

3. a) Soy normalmente tenaz en intentar lograr mis objetivos.
   b) Podría aplacar los sentimientos de la otra persona para conservar la relación.

4. a) Trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos algo en beneficio mutuo.
   b) A veces sacrifico mis intereses por los de la otra persona.
5. a) Generalmente busco la ayuda del otro para encontrar una solución.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

b) Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.

6. a) Trato de evitar crearme desagrados.
   b) Trato que mi posición sea la ganadora.

7. a) Trato de posponer el asunto hasta que he tenido tiempo para pensarlo.
   b) Con frecuencia cedo en algunos puntos a cambio de otros.

8. a) Soy usualmente tenaz en intentar lograr mis objetivos.
   b) Intento exponer abiertamente todas las preocupaciones y controversias.

9. a) Siento que los desacuerdos no siempre merecen preocupación.
   b) Hago algunos esfuerzos para salirme con la mía.

10. a) Soy tenaz en intentar lograr mis objetivos.
    b) Trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos en beneficio mutuo.

11. a) Intento exponer abiertamente todos los asuntos y controversias de inmediato.
    b) Podría considerar los sentimientos de la otra persona para preservar la relación.

12. a) A veces evito tomar posiciones que pueden crear controversias.
    b) Dejo que la otra persona obtenga algo de su posición si es que ella me deja obtener algo de la mía.

13. a) Propongo una solución intermedia.
    b) Presiono para hacer entender mis puntos de vista.

14. a) Al enfrentar una negociación, considero los intereses de la otra persona.
    b) Siempre me inclino por una discusión directa del problema.

15. a) Trato de no herir los sentimientos del otro.
    b) Comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolverlo.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Según corresponda tu respuesta (A o B), traslada tus respuestas a la siguiente tabla. Al final, haz la sumatoria de las marcas en cada columna e identifica el mayor puntaje:

No.	Lobo	Conejo	Buho	Oveja	Avestruz
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14		B			A
15		B			A
Total					

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

¿Cúal es el animal con puntuación más alta? El animal seleccionado nos ayudará a definir cúal es tu estilo negociador:

1. Lobo (Competitivo): Es un perfil muy asertivo y poco cooperativo. Son personas orientadas hacia el poder, el cual busca satisfacer sus propios intereses. Buscan defender sus derechos y posturas. Se enfocan en los resultados y las metas en donde es importante generar cierto control.

2. Conejo (Colaborativo): estilo tanto asertivo como cooperativo. Son personas que buscan trabajar conjuntamente con la otra parte para encontrar una solución para ambos. Antes de confrontar buscan explorar las posiciones y los compromisos así como generar alternativas favorables para todos. Están orientados a las personas y a generar entusiasmo promoviendo la creatividad en la generación de soluciones.

3. Búho (Equitativo): es un perfil intermedio de asertivo y cooperativo. Son personas que buscan generar soluciones oportunas y aceptables que satisfagan parcialmente a las partes. Tienden a ceder siendo menos competitivos sin ser complacientes. No son evasivos, confrontan de forma directa las asuntos. Se basan en datos o hechos puntuales que les permitan determinar qué es lo justo.

4. Oveja (Adaptativo): es un perfil que tiende a ser muy cooperativo y poco asertivo. Son personas que dejan de lado sus propios intereses para satisfacer a los demás. Pueden ser generosos o altruistas, hasta el punto del autosacrificio, restando fuerza a su opinión personal para complacer a otros. Están orientados al equipo y al servicio. Para estas personas es más importante la relación que el objetivo.

5. Avestruz (Evasivo): es un perfil que no es ni asertivo ni cooperativo. Son personas que no buscan inicialmente sus intereses ni los de la otra persona, no se dirigen al conflicto. Prefieren aplazar, eludir o apartarse de situaciones amenazantes. Buscan no actuar, ni lidiar con el conflicto. Son conservadores y evasivos.

Fuente: Pastor, 2014

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Conclusión primera parte

> **¡Recuerda!**
> El 1% lo ponemos nosotros, ya que preparamos unas herramientas que pueden ayudarte a generar el impacto que deseas en tu entorno a través de tu idea, pero el 99% de la acción tiene que ver con tu responsabilidad motivación y propósito personal.

Acabas de terminar tu recorrido por la Villa del Diseño y con eso, estás a un paso de terminar tu travesía por el Camino al Logro. En este viaje, has recogido las herramientas necesarias para desarrollar tu Comportamiento Emprendedor:

- Descubriste tus CEP (Características Emprendedoras Personales).
- Reconociste tu visión y te planteaste unos objetivos, a partir de tus sueños.
- Realizaste un análisis de tu interior y de tu entorno, en busca de fortalezas y debilidades.
- Generaste alternativas y tomaste una decisión sobre el mejor camino para conseguir tus objetivos.
- Por último, estableciste un curso de acción a través de una estrategia, poniendo a prueba tu capacidad creativa y tus habilidades para hacer acuerdos con las personas que tienen los recursos que necesitas para lograr tus sueños.

¿Has notado que aún nos falta hablar de uno de los ingredientes de la Fórmula del Logro, las Competencias Emprendedoras? Bueno, lo que mencionamos arriba son las actividades que has realizado en cada una de las villas del Camino al Logro que has visitado hasta ahora. Esas actividades no son otra cosa que las Competencias Emprendedoras, las cuales has venido desarrollando con mucho empeño.

Pero aún te queda una parada, que es quizá la más importante y la más desafiante del Camino al Logro: la Villa de la Acción. Has hecho un enorme esfuerzo para llegar hasta aquí, sin embargo, si no conviertes tu estrategia en una realidad a través de la acción es posible que no hagas tu proyecto realidad y pierdas el trabajo que has invertido en este recorrido.

Sabemos que el salto a la acción implica un reto enorme, que demanda una gran responsabilidad, pues depende un 99% de ti. Pero hasta este punto te has demostrado a ti mismo de qué eres capaz, y has descubierto todas las fortalezas y herramientas que tienes en tus manos para convertir tu sueño en una realidad. ¡Así que no pierdas la oportunidad de completar tu Camino al Logro! ¡Ánimo, emprendedor!

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Bibliografía

UNIDAD 7

Emprendimiento y negociación

Patel, D. (29 de mayo de 2018). 8 técnicas de negociación que dominan los emprendedores exitosos. Entrepreneur. Recuperado de: https://www.entrepreneur.com/article/314135

Sánchez Pérez, J. A. (2013). Instrumentos y casos prácticos de negociación. Recuperado de: http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500689/n9.5_Instrumentos_y_casos_practicos_de_negociacion.pdf

Universidad Manuela Beltrán. (s.f.). Módulo 1: La negociación. Obtenido de http://virtualnet2.umb.edu.co/cursos/TLPC003018/mod1/anexos/modulo2.pdf

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

SEGUNDA PARTE



VILLA DE LA ACCIÓN

Unidad 1

DESCUBRE TU IDEA





EMPRENDEDORES SENA

Marlon Ramírez
Creador de Majestic Music

Pereira, Risaralda

+57 323 458 41 39

Majestic Music es una empresa de servicios recreativos y pedagógicos musicales apoyada por el Fondo Emprender que busca despertar en niños y adultos el amor por la música.

Unidad 1

DESCUBRE TU IDEA

¿Por qué quieres emprender?

Ya hemos dicho que el emprendimiento es la actitud que nos permite comenzar nuevos proyectos, que contienen un alto valor agregado y que implican una enorme porción de riesgo. Pero, ¿cuáles son nuestras motivaciones para emprender? ¿Qué nos motiva a tomar esos riesgos y cumplir con esa meta final que nos hemos trazado?

Conocer los motivos por los cuáles deseas emprender te permitirá avanzar con tu idea o modelo de negocio, a pesar de las dificultades. En tu recorrido por el camino emprendedor, es posible que te encuentres con críticas, juicios de valor y escepticismo (personas que dirán que tu idea de negocio no funciona) … Por eso, es importante que tengas plena confianza en tus talentos, potencialidades y motivos para emprender, ya que serán tu fuerza y motor para seguir adelante.

Pero antes de explorar tus motivos para emprender, es importante que respondas a la siguiente pregunta: ¿cuál es tu propósito o visión en la vida?

Ten en cuenta que el propósito de vida nace del deseo que refleja y visualiza el futuro y el papel que desarrollo en él.

¿No es una pregunta fácil de responder? Ok, ¡lo sabemos! Entonces, intentemos descubrirlo paso a paso:

De una manera realista, describe: ¿Cómo te ves en 5 años? ¿Qué te gustaría ser y hacer?

_____

_____

_____

_____

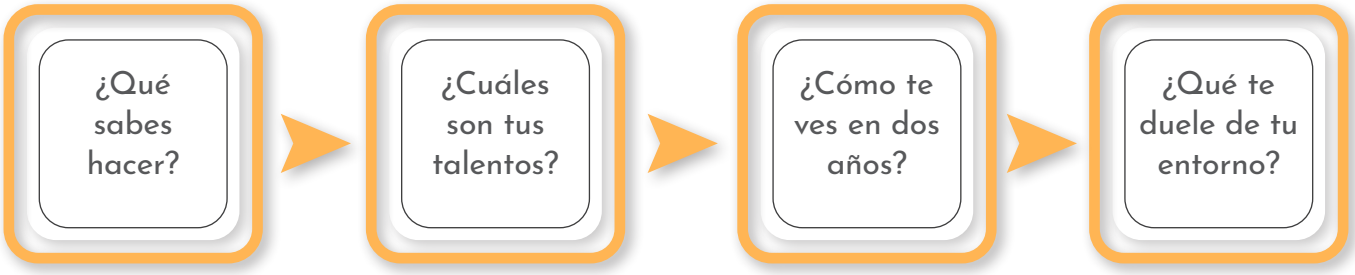
_____

¡Recuerda!

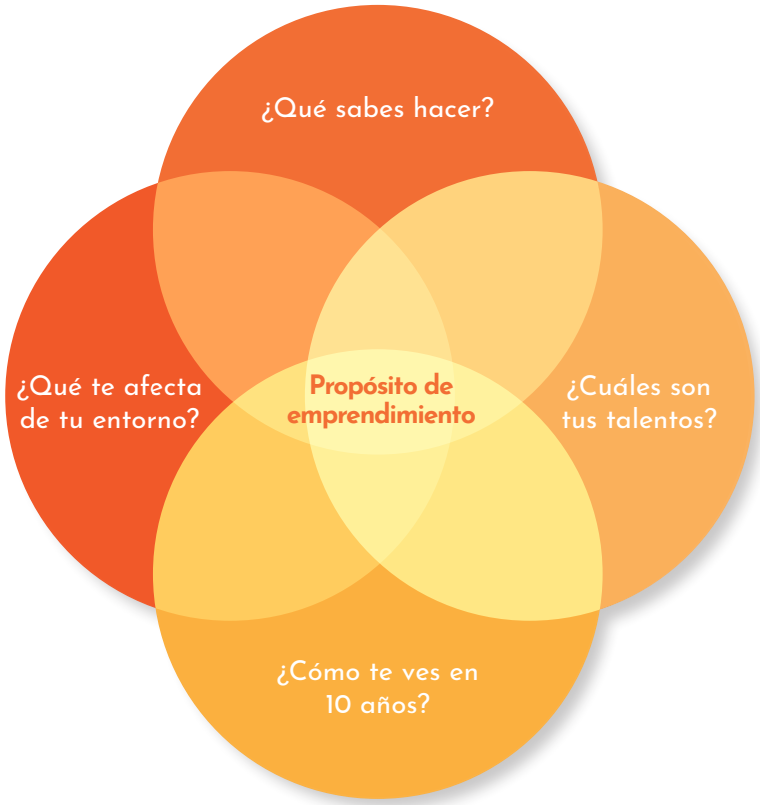
“Pasión y propósito van de la mano. Cuando descubras tu propósito, te darás cuenta que normalmente es algo que te apasiona tremendamente”. Steve Pavlina.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

¿Todavía sigue siendo difícil? Bueno, intenta responder las siguientes preguntas:



Ubica las respuestas a las preguntas en una gráfica similar a esta y encuentra tu propósito:



Una vez hayas encontrado tu propósito, será más sencillo identificar las motivaciones que tienes para emprender. En los siguientes renglones, escribe tus motivaciones para emprender:

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

¡Recuerda!

Conocer tu propósito te permite alinear tus pasiones, gustos y talentos para responder a una necesidad presente, pero puede que de él no te resulte en primera medida, la idea de negocio...

Una idea puede surgir de...

- Un propósito
- Una potencialidad tuya o del entorno
- Un problema, necesidad u oportunidad.

...o la suma de todos

Ya trabajamos en tu propósito que puede ser una de las formas como surgen las ideas. Ahora vamos a mirar otras fuentes de generación de ideas que pueden ser útiles.

Existen muchos lugares de donde pueden surgir ideas de negocio. Existen dos guías básicas para generar ideas de negocio: la primera es la capacidad para crearlas; la segunda consiste en reevaluar ideas ya propuestas (Entrepreneur en Español, 2018).

• **Formación académica:** Es natural que una persona que ha realizado estudios determinados en una especialidad quiera ejercer su profesión. El caso de Arthrofood, en donde una microbiologa y un biologo aprovecharon los conocimientos de su formación académica para generar un emprendimiento social basado en un alimento altamente nutritivo: la harino de grillo, y de esta manera, crearon granjas de producción de insectos en poblaciones vulnerables de colombia y ayudan a otros en su desarrollo economico.

• **Gustos o intereses personales:** Hay personas que convierten sus pasiones en negocios, pues es una manera de disfrutar su trabajo y obtener un beneficio. Las personas que hacen lo que aman generalmente son excepcionales en lo que se proponen.

• **Habilidades y destrezas:** cuando las personas cuentan con habilidades sobresalien-

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.



tes que pueden estar al servicio de otros y convertirse en una idea de negocio. Un caso interesante es el de Colectivo Play, una pareja que ha desarrollado su negocio a partir de sus habilidades de actuación para empoderar a otras personas a través de herramientas de crecimiento personal.

• **Experiencia profesional y laboral:** El conocimiento y la información de un determinado sector, así como contar con habilidades técnicas y operativas basadas en la experiencia, puede ayudar a definir oportunidades de negocios. El cocinero que ha trabajado durante años en un restaurante, abre el suyo propio; la estilista que ha trabajado en varias peluquerías, decide poner su salón de belleza, etc.

• **Cambios sociales del entorno:** En nuestra sociedad donde los requerimientos y necesidades de la población son un cambio constante, la generación de ideas innovadoras permite la supervivencia y el origen de nuevas organizaciones. Por ejemplo, ante la incorporación de la mujer al mercado laboral, se han desarrollado empresas que cuidan niños; asimismo al encontrarse tanto el padre y madre de familia trabajando, se han implementado casas al cuidado de las personas de tercera edad.

• **Recursos en el entorno:** aprovechar los recursos con los que cuenta un territorio, es una gran oportunidad para generar ideas, el clima, la producción de ciertos productos o incluso aspectos culturales que marcan un

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

diferenciador pueden ser útiles al momento de generar una idea de negocio.

• **Diversidad de formas de entretenimiento:** La demanda de actividades de ocio, culturales y artísticas de buena calidad, ha generado una variedad de negocios, enfocándose en un segmento específico. Por ejemplo, empresas dedicadas a la enseñanza de técnicas de navegación, agencias y centros de turismo rural, hospedajes en casas rurales, talleres de artesanía, salas de exposiciones de arte, shows a fiestas infantiles, etc.

• **Desarrollo de nuevas tecnologías:** Internet ha estimulado a la creación de diversas formas de hacer negocio. Empresas que emplean la red como medio de trabajo, el comercio electrónico, los mercados virtuales, publicidad online, etc.

• **Especialización mediante la tercerización:** En la actualidad, las empresas deciden enfocarse en lo que mejor saben hacer, por lo que ofrecen servicios especializados a otras para cubrir áreas específicas. Empresas de producción de bienes finales (alimentos, vestimenta, etc.), negocios que brindan seguridad, limpieza, logística, informática, etc.

• **Publicaciones especializadas:** Puedes utilizar revistas, publicaciones especializadas, secciones de negocios en los periódicos y sobre todo Internet para encontrar ideas de negocios.

Ahora después de conocer todas las potencialidades que tenemos para crear una idea de negocio ¿qué tal si haces una exploración de tu entorno?

Piensa en lo que te gustaría hacer si te convirtieras en emprendedor/a, echa mano de todas aquellas cosas que has aprendido y también de todo lo que te gusta. Simplemente imagina varias cosas que podrías hacer, teniendo en cuenta lo que te gusta, lo que sabes y también las necesidades y posibilidades que ves en tu entorno.

> "No te preguntes qué necesita el mundo; pregúntate qué te hace sentir vivo. Y sal y hazlo. Porque el mundo necesita gente que esté viva".
>
> **Howard Thurman**

Puedes hacer el ejercicio en solitario, con un amigo/a, o con alguien de tu familia. ¡Ten presente que compartir conocimientos te puede ayudar a perfeccionar tus ideas! Si lo consideras necesario, toma fotos, realiza entrevistas a tus vecinos/as.

Puedes apoyarte en las siguientes preguntas para realizar tu exploración:

• ¿Cuáles son las necesidades o vacíos que has visto en tu barrio o vereda?

• ¿Qué te gustaría que existiera en tu barrio o vereda y que pudiera ser aprovechado?

• ¿Qué recursos de tu barrio o vereda pueden optimizarse y mejorar las condiciones actuales de la comunidad?

• ¿A qué se dedican las personas de tu comunidad? ¿Qué producen? Eso que producen, ¿se puede complementar o mejorar?

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.



Piensa en lo que te gustaría hacer si te convirtieras en emprendedor/a, echa mano de todas aquellas cosas que has aprendido y también de todo lo que te gusta.

Escribe los retos que encontraste en tu exploración, tal como está en los ejemplos:

Falta de agua

Falta de comunicación entre barrios

Identificación del reto

Ahora que has encontrado tu propósito de emprendimiento, has analizado tu entorno y has identificado los retos que encontraste en tu exploración, vamos a definir cual reto de tu entorno te llama más la atención. Describe el reto, necesidad o problemática que más te llama la atención de tu entorno y el cual te gustaría trabajar:

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Empatía

Ahora que has encontrado el reto que deseas trabajar de tu entorno, te invitamos a dibujar a tu usuario. Al momento de generar una idea de negocio, la empatía juega un papel muy importante porque te permite ser más realista en lo que tu consumidor espera y ofrecerle algo que se ajuste realmente a sus necesidades o deseos. ¡Así que manos a la obra! ¡Descubramos quien es esa persona que se beneficiará con tu reto! dibuja o recorta a la persona que consideras va ser tu cliente

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Instrucciones

1. ¿Cuál es su nombre?

_____

2. ¿Qué edad tiene?

_____

3. ¿Qué dicho o frase lo representa?

_____

4. ¿Cuál es su nivel educativo?

_____

5. ¿Qué le interesa y le gusta?

_____

6. ¿Qué hace para ganarse la vida? ¿Trabaja?

_____

7. ¿Cuál es su nivel de ingresos?

_____

8. ¿Qué medios de comunicación utiliza para informarse?

_____

9. ¿Cómo está conformada su familia? ¿Tiene hijos? ¿Es casado o soltero?

_____

10. ¿Dónde vive?

_____

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Ideación

La ideación es una fase fundamental al momento de construir una idea de negocio innovadora, este proceso permite estimular la creatividad y propuestas de solución a problemas de manera holística teniendo en cuenta diferentes variables del entorno.

Es importante aclarar que, si ya tienes definida una idea de negocio para solucionar un problema o necesidad, la fase de ideación puede ser útil para completar tu idea y darle atributos adicionales que no habías tenido en cuenta.

¡Ya que conocemos a nuestro personaje en el que vamos a centrar nuestro trabajo, llego el momento de generar ideas! Existen diferentes herramientas que te pueden servir en esta etapa. A continuación, te presentamos algunas:

Primera herramienta

En este tipo de ejercicios el tiempo juega un papel fundamental en la manera de mantener activo tu cerebro para aumentar la creatividad y la generación de ideas. ¡Toma un cronómetro y comencemos!

Durante cinco minutos vas a escribir todas las funcionalidades alternativas que pueda tener un tenedor que no sea el uso para el que fue creado: comer.

Practica este ejercicio con otro objeto que este a tu vista, recuerda que las ideas que se generan deben ser alternativas de uso diferentes para las que el elemento fue creado.

Comparte el ejercicio con un amigo o un familiar y trabaja en equipo: ¿Cuántas ideas generaron? ¿Hubo diferencias al hacer el ejercicio en grupo?

¡Recuerda!

“La imaginación es el principio de la creación. Imaginas lo que deseas, persigues lo que imaginas y finalmente, creas lo que persigues”.
George Bernard Shaw

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Segunda herramienta

La lluvia de ideas, es otra herramienta de gran ayuda pues te permite salirte de tu zona de confort y buscar soluciones diferentes a los retos planteados. A partir del reto que identificamos anteriormente. ¿Qué ideas o propuestas se te ocurren que podrías trabajar para solucionar el reto que planteaste?

¡Recuerda que no hay ideas malas y que la creatividad puede ser un elemento fundamental para que tu idea sea un éxito!

Volvamos a jugar con el tiempo: toma tu cronómetro y cuentas con 10 minutos para generar la mayor cantidad de ideas.

Tercera herramienta

Hagamos un esfuerzo más por descubrir mayor cantidad de ideas: vamos a buscar una idea que comience por cada vocal, durante 3 minutos:

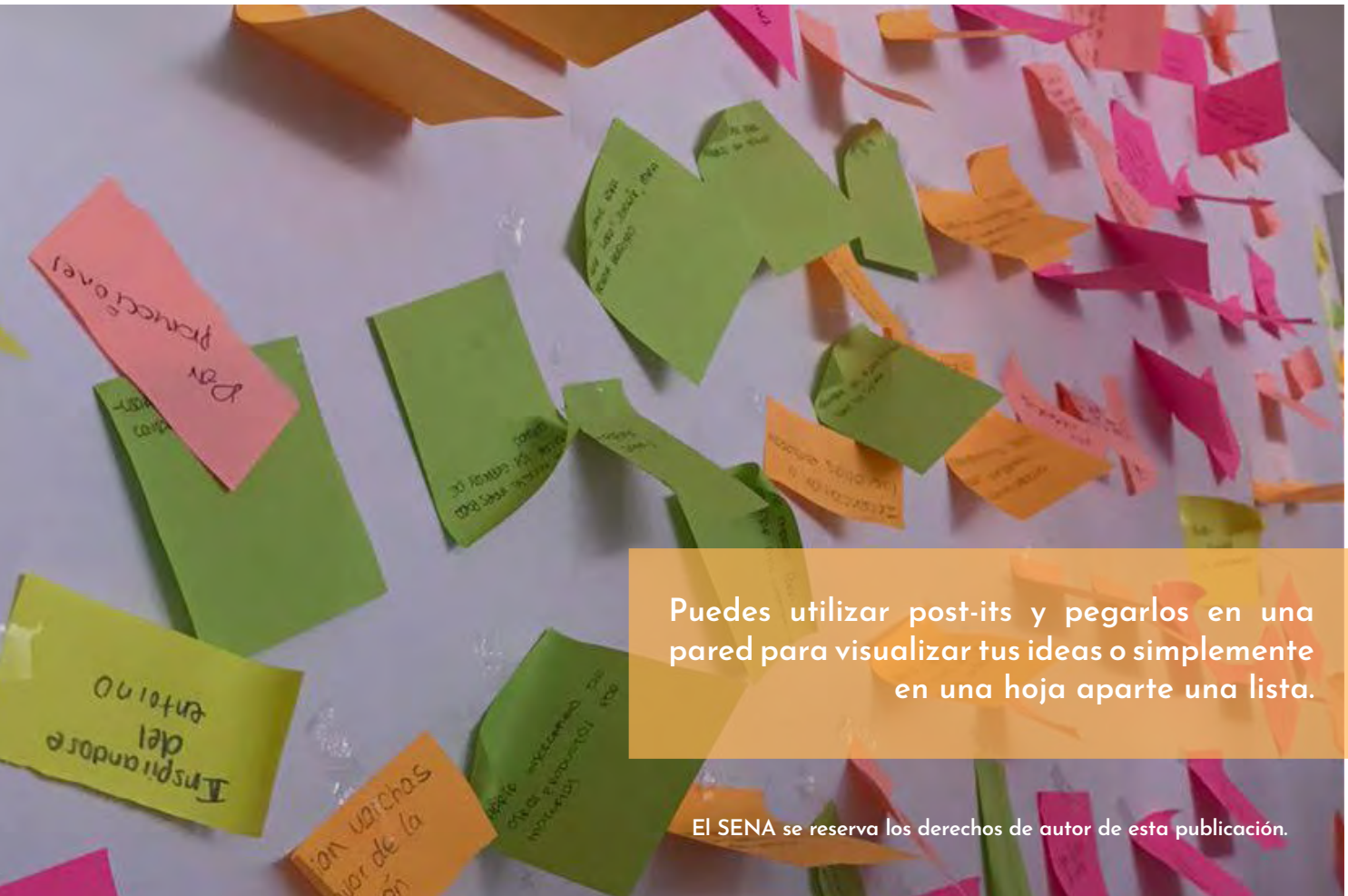
A _____

E _____

I _____

O _____

U _____



Puedes utilizar post-its y pegarlos en una pared para visualizar tus ideas o simplemente en una hoja aparte una lista.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

¡Esperamos que a través de estos ejercicios hayas encontrado gran variedad de ideas, entre más ideas mejor porque se pueden completar! Supongo que te preguntarás, cómo harás para elegir la que más se ajusta a lo que estás buscando.

El siguiente paso en esta fase de ideación es categorizar las ideas de acuerdo a la afinidad entre ellas. Luego, es necesario hacer un análisis para identificar que tanto potencial tienen tus ideas, así que aplícales estas 5 preguntas. Si la respuesta es no para alguna de ellas, debes descartarla.

1. ¿Existe un mercado para este producto?
2. ¿Hay una demanda insatisfecha?
3. ¿Quieren realizar un proyecto?
4. ¿Es posible producir el producto en el país/región/departamento/comunidad?
5. ¿Este proyecto generaría ganancias?

Después de haber realizado el análisis, selecciona las 3 o 5 que más te gustan y que cumplen con las preguntas anteriormente mencionadas y evalúa cada idea con las preguntas que se presentan en el Formato de evaluación de ideas de negocio.

Formato de evaluación de ideas de negocio

En esta tabla vas a encontrar la idea de negocio vista desde tres perspectivas que son los principales criterios principales que deberíamos tener en cuenta para evaluar una idea:

• Perspectiva persona: Esta parte tiene como objetivo que hagas un ejercicio de autoevaluación consciente y analices si te identificas con la idea de manera personal. La raíz de éxito está en lo que cada uno podemos aportar para lograr la realización de una idea o proyecto.

• Perspectiva mercado: en la segunda sección evaluamos las variables externas que influyen directamente en el desarrollo de la idea, como el potencial de mercado, la competencia y los elementos innovadores de la misma. Puede que una idea sea muy interesante para nosotros porque se alinea con nuestras habilidades o gustos, pero en el mercado no es necesariamente atractiva, por lo que es necesario poner ambos aspectos en la balanza.

• Perspectiva recursos: en esta ecuación de evaluación debemos incluir los recursos necesarios para llevar a cabo esta idea. Ahora que identificamos que existe un mercado y que cuento con las habilidades y la afinidad necesaria para hacer la realidad la idea, debemos adicionar un análisis de los recursos económicos, humanos y tecnológicos. Cuando ya tengas lista la tabla, la idea que tenga el mayor puntaje será la idea que finalmente cumple con los criterios de evaluación para elegida como tu idea de negocio!

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Formato de evaluación de ideas de negocio																	
No.	Idea de negocio	Perspectiva de persona					Perspectiva de mercado					Perspectiva recursos					
1	Criterios de evaluación: 5-Totalmente 4-En un alto porcentaje 3-En un porcentaje aceptable 4-Muy poco 5-Nada	Me gusta la idea	Tengo talento para ejecutar la idea	Conozco sobre el tema	Tengo experiencia	Tengo una red de contactos	Hay mercado potencial	La idea atiende necesidades insatisfechas	Conozco la competencia	Sé cómo vender el producto	La idea es innovadora	Puedo conformar un equipo	Cuento con la tecnología necesaria	Puedo conseguir materias primas	Cuento con los recursos económicos	Este negocio puede ser rentable	T O T A L *
2																	
3																	
4																	
5																	
	Ejemplos																
	Servicio de correo para tiendas y pequeños negocios	5	5	4	4	5	4	4	3	2	3	4	3	5	4	4	3,93
	Producción y venta de bocadillo dietético	3	3	2	2	4	4	3	2	2	4	5	4	5	4	3	3,33
*Para obtener el total, se suman todos los puntajes de la idea y se dividen por 15 (total de factores que califican).																	

Fuente: Programa Nacional de Emprendimiento: “Región Empresaria” – Cámara de Comercio de Bogotá (2011).

Cuéntanos: ¿Cuál fue la idea que seleccionaste? ¿Te sientes satisfecho con la selección final? ¿El ejercicio de evaluación te permitió despejar tus dudas?

Plasma tu idea

¡Te cuento que has llegado a un punto fundamental al que muchos emprendedores les cuesta llegar, has definido tu idea de negocio! Llegó la hora de comenzar a construir lo que llamamos el prototipo, desde la base de qué es importante fallar rápido y aprender rápido, invitamos a las personas a hacer un prototipo de su idea de negocio.

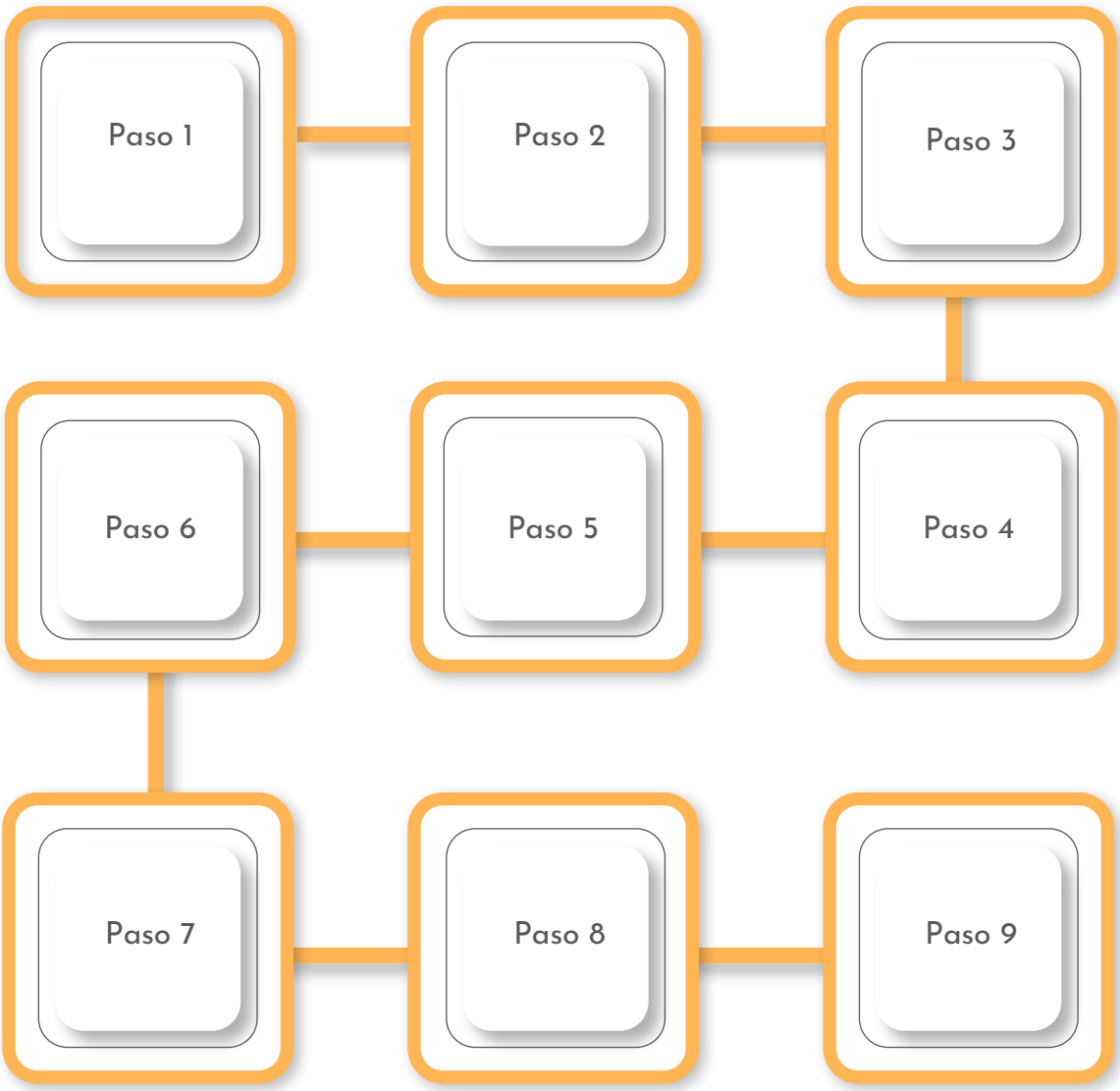
Los prototipos son una manera sencilla y económica de conectar con tu usuario y permitirles que conozcan tu idea de negocio. Estás en un espacio seguro en el que cualquier falla puede ser corregida y presentar mejoras. Así que vamos a crear con las manos y poner toda tu creatividad en marcha.

En primer lugar, ponle nombre a tu negocio:

Ahora, crea un slogan y un logo:

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Después de definir la identidad de tu idea de negocio, vamos a seguir con el siguiente paso:. Hay diferentes formas de prototipar, trabaja con la que más se ajuste a tu idea:



Identifica que puntos principales que consideras que otros deberían conocer para saber de que se trata tu idea. Te damos unas preguntas de guía para tu ruta:

1. Identifica ¿Qué características de tu idea de negocio quieres poner a prueba con el prototipo? (Características físicas, experienciales, funcionales, etc.)
2. ¿Quieres definir tu proceso, construir tu producto, si realmente tu reto es una necesidad o problema, o saber si existe mercado?
3. ¿El proceso es importante para dar a conocer tu idea de negocio, o son más importantes los beneficios que ofrece?
4. ¿Qué te gustaría que tu cliente conociera de tu idea de negocio?
5. ¿Qué quisieras que evaluará un experto si le mostrarás tu idea de negocio?

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Storytelling

En forma de historieta dibuja todo tu proceso incluyendo tu producto o servicio y tu cliente (el que hizo durante la "empatía") como si estuviera consumiendo o disfrutando de tu propuesta.

Te damos unos tips de cómo construir tu historieta:

Si tu solución es un producto…	Si tu solución es un servicio…
Explica de donde surgió la idea del producto o la necesidad que identificaste.	- Explica cómo surgió la idea de ofrecer dicho servicio, la necesidad que estás satisfaciendo.
Dibuja el producto con todas las características.	Dibuja el proceso que debe seguir tu cliente para disfrutar del servicio.
Menciona su utilidad y los beneficios de comprarlo.	Menciona los beneficios de tu servicio.
Describe como tu cliente puede accede al producto.	Describe de qué forma tu cliente obtendrá su servicio.

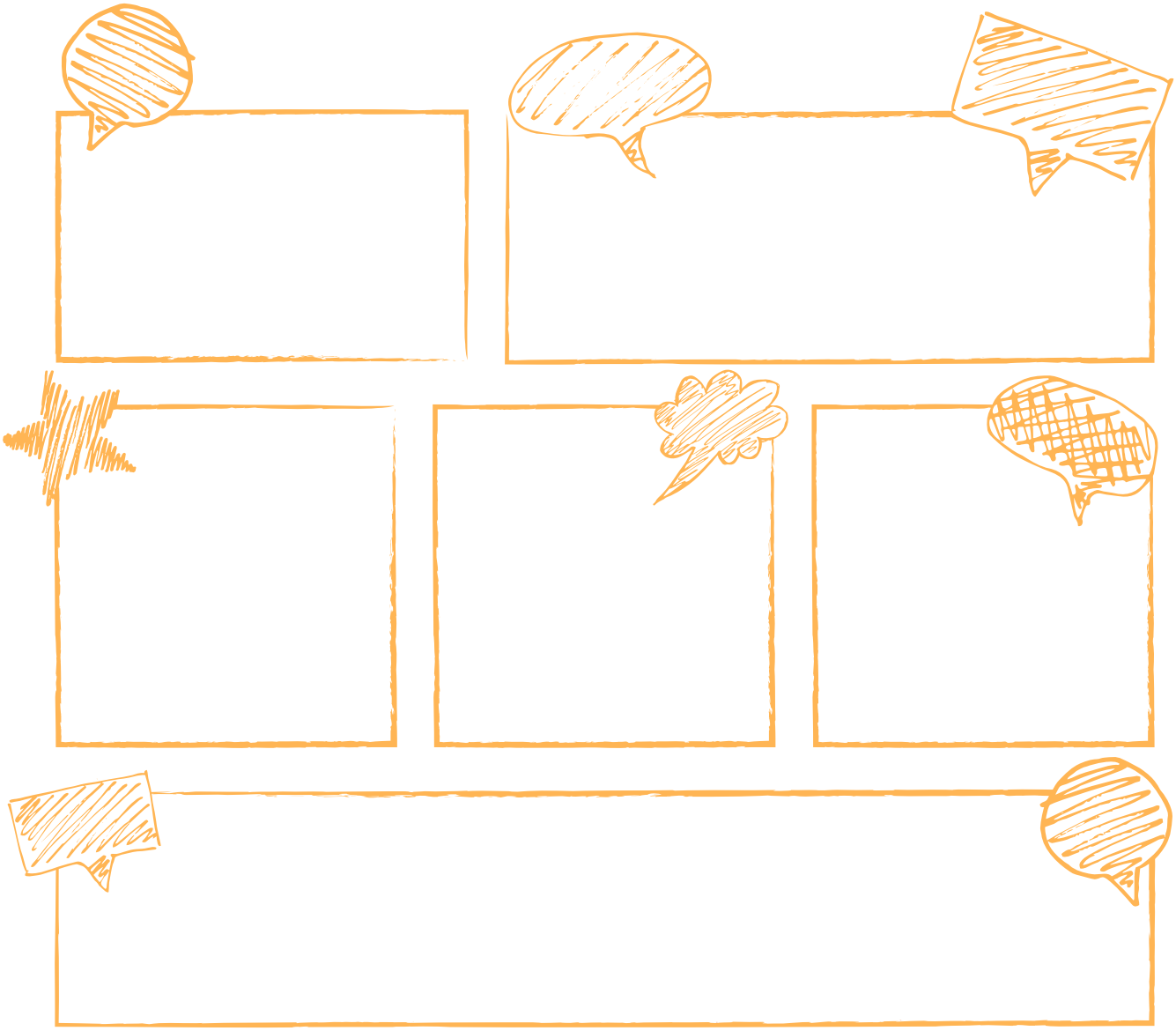
Si cuentas con diferentes materiales en casa, puedes construir tu prototipo como una maqueta o el producto como tal; tu creatividad no tiene límites. Todas las herramientas son bienvenidas en este ejercicio, lo más importante es que puedas construir con claridad tu idea de negocio.

¡Recuerda!

"Los buenos líderes empresariales crean una visión, articulan esa visión, se adueñan apasionadamente de esa visión y la conducen implacablemente hasta completarla". Jack Welch.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Ponle un título a tu historieta



El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Validemos tu prototipo

La validación del prototipo tiene como objetivo generar empatía de manera directa con el usuario y descubrir si realmente cumple con sus necesidades, adicionalmente, permite que recibamos feedback del cliente para comparar si las alegrías y frustraciones que habíamos identificado con respecto al reto se ven satisfechas con el producto o servicio que ofrecemos, o cómo podemos hacer mejoras para aumentar su satisfacción.

Para validar tu prototipo, se sugiere que lo presentes ante tres clientes potenciales y un experto técnico. A continuación, encontrarás unas preguntas que orientarán tus entrevistas y te ayudarán a mejorar ese producto o servicio que has creado.

Pero antes algunos tips para no olvidar:

1. Es importante que tengas en cuenta cuál es tu objetivo al realizar las entrevistas: el cual no es vender.
2. Debes tener apertura a las críticas pues son las que te permiten realizar mejoras.
3. Haz preguntas abiertas que te permitan indagar a profundidad.
4. Si la respuesta es sí o no, pregunta por qué.
5. Analiza los comportamientos del experto o de tus clientes, que les genera emoción o incomodidad sobre el problema planteado.
6. Recuerda que es una conversación, tomate tu tiempo para explicar tu idea y de dónde surgió, apóyate del prototipo que creaste.
7. No respondas las críticas con justificaciones; estas servirán para avanzar.

Experto técnico

¿Qué requerimientos de calidad debe tener el producto o servicio?

¿Cuáles son las principales características de funcionalidad de este producto o servicio?

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

¿Por qué es importante suplir la necesidad o problema planteado?

¿Qué mejoras le haría al prototipo para que cumpliera con el objetivo que se ha planteado?

Comentarios o recomendaciones adicionales

Clientes potenciales

¿Considera que el producto o servicio ofrecido suple su problema o necesidad?

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

¿Cómo satisface actualmente la necesidad presentada?

¿Qué le gustaría cambiar o modificar del producto o servicio que utiliza actualmente?

¿Qué es lo que más le agrada del producto o servicio ofrecido? ¿Qué no lo convence

Comentarios o recomendaciones adicionales:

Recuerda que “fracasar rápido es aprender rápido”; en la vida real los errores pueden tener un alto costo. Cuando estás prototipando, puedes equivocarte y reinventarte. Agradece a tus entrevistados por sus comentarios y críticas, y construye sobre esa información

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

VILLA DE LA ACCIÓN

Unidad 2

MODELA TU IDEA DE NEGOCIO





EMPRENDEDORES SENA

Elizabeth López
Gerente de La Llanada

Caldono, Cauca

+57 300 743 33 35

La Llanada es una microempresa indígena apoyada por el Fondo Emprender dedicada a la fabricación de cerveza artesanal a partir de cereales, frutos silvestres, y plantas autóctonas.

Unidad 2

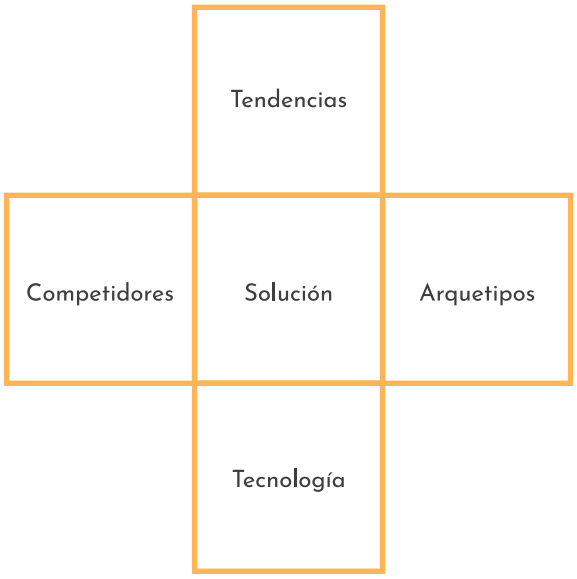
MODELA TU IDEA DE NEGOCIO

Analiza tu entorno y descubre

Te damos la bienvenida a una nueva etapa en este gran proceso de emprender. Después de realizar un ejercicio de ideación y prototipado, y conocer de primera mano la opinión de tus clientes y los expertos en el tema a través del testeo, es hora de encontrar la propuesta de valor de tu idea de negocio para transformarla, finalmente, en un modelo de negocio. La idea es la primera etapa del proceso. Pero es complicado hacer realidad una idea si no la aterrizas sobre los principales factores que influyen en la creación de un negocio. Así que aventúrate a entrar en este camino de descubrimiento.

Análisis de la caja





El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Una herramienta sencilla que puede ayudarte en el propósito de identificar la propuesta de valor de tu idea de negocio es el análisis de la caja, la cual te permite estudiar diferentes factores del entorno que pueden influir en su desarrollo.

Tendencias: En este campo, debes analizar si tu idea está alineada o responde a las tendencias actuales del mercado, por ejemplo: consumo consciente, cuidado personal, eco ambiental, no plástico, entre otras.

Competencia: Aquí debes identificar quienes son tus competidores, para luego analizar cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, en qué elementos te puedes diferenciar de ellos y/o qué puedes hacer mejor.

Tecnología: En este ítem debes analizar qué elementos tecnológicos vas a incorporar en la implementación de tu idea.

Arquetipos: Para trabajar este campo, es necesario que conozcas quiénes son tus clientes potenciales, cuáles son sus retos, metas, valores, gustos, de dónde obtienen la información, entre otros aspectos.

El análisis de los factores anteriores te ayudará a fortalecer la solución que ofreces con tu idea de negocio, llevándote a plantear objetivamente tu propuesta de valor.

Lienzo de propuesta de valor:

Otra herramienta que puede ayudarte a descubrir la propuesta de valor de tu idea de negocio es el lienzo de propuesta de valor, desarrollada por Alexander Osterwalder en 2014. El lienzo te permite complementar la validación del prototipo corroborando con el cliente los diferentes aspectos que están relacionados con sus intereses y comportamiento como consumidor.



El Análisis de la Caja es una herramienta valiosa que te permite estudiar diferentes factores del entorno que pueden influir en el desarrollo de tu propuesta de valor.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Lienzo de propuesta de valor

Otra herramienta que puede ayudarte a descubrir la propuesta de valor de tu idea de negocio es el lienzo de propuesta de valor, desarrollada por Alexander Osterwalder en 2014. El lienzo te permite complementar la validación del prototipo corroborando con el cliente los diferentes aspectos que están relacionados con sus intereses y comportamiento como consumidor.

Está compuesto por tres partes:

• El perfil del cliente: En el que se describen las características de las personas que queremos atender. Esta parte se divide a su vez en tres partes:

1. Trabajos del cliente: lo que tu cliente intenta resolver en su vida profesional o personal.
2. Alegrías: son los beneficios o resultados concretos que desea tu usuario obtener.
3. Frustraciones: son los obstáculos a los que se ven expuestos tus clientes al momento de realizar los trabajos relacionados.

• Mapa de valor: es el espacio en el que debes especificar cómo pretendes crear valor para tu usuario o consumidor. El cual está compuesto por:

1. Productos y servicios: en este punto puedes escribir tu idea de negocio, los productos y servicios que vas a ofrecer para suplir su necesidad o problema.
2. Creadores de alegrías: es una descripción de cómo tu idea de negocio generara alegrías en tus consumidores.

3. Aliviadores de dolores: como tu propuesta disminuye los dolores y frustraciones de tus clientes.

• Encaje: este tercer punto es el que te permite conocer que tu propuesta es coherente y está alineada, es cuando analizas que lo que estás ofreciendo “encaja” con lo que tu segmento de mercado espera para que su necesidad o problema se vean satisfechos.

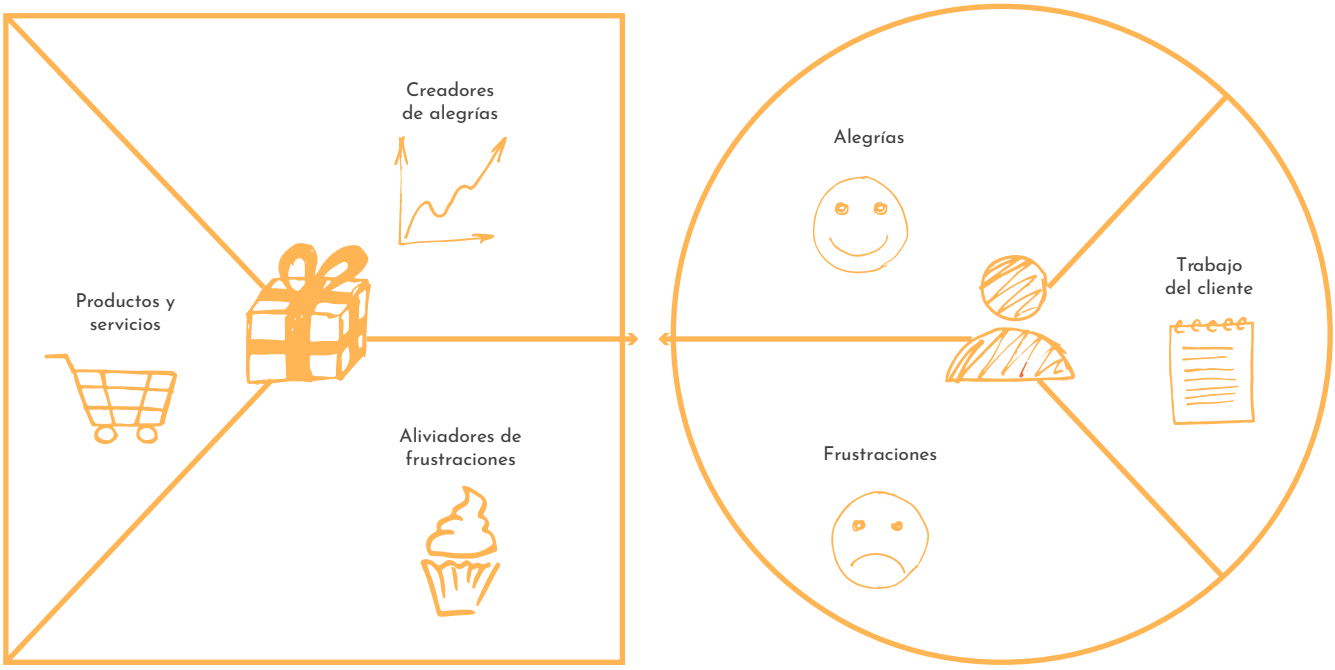


El lienzo de valor es otra manera de complementar la validación del prototipo corroborando con el cliente los aspectos relacionados con sus intereses como consumidor.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Lienzo de propuesta de valor

Te presentamos el Lienzo de la propuesta de valor, en el que puedes ver gráficamente los elementos expuestos previamente. Recuerda que puedes utilizar post-its o escribir en cada espacio los diferentes puntos para crear tu propia propuesta de valor.



Ahora describe en un pequeño párrafo tu propuesta de valor a partir del trabajo que acabas de realizar. ¿Se cumplió con el último punto del encaje? ¿Cumple tu producto o servicio con las expectativas de tu cliente?

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Hora de **accionar**

Construye tu modelo de negocio en el Business Model Canvas

¡Te felicito! Porque si has llegado hasta este punto significa que tienes las más grandes intenciones de convertir tu idea en una realidad.

Llego el momento de traducir dicha idea en un modelo de negocio. La principal herramienta que se utiliza para realizar el modelo de negocio también fue planteada por Alexander Osterwalder en 2010 y se conoce como el Business Model Canvas, esta técnica permite poner todos los aspectos fundamentales de un negocio en un lienzo para que puedan ser trabajados de forma clara e interconectada. (Osterwalder, Generación de Modelo de Negocio -> Osterwalder, 2010)

El lienzo está conformado por 9 casillas que se deben trabajar. En cada casilla encontrarás preguntas específicas a responder para construir tu modelo de negocio (Canvanizer -> Canvanizer, s.f.).



Segmento de clientes: Esta parte corresponde al perfil del cliente que determinaste en el lienzo de propuesta de valor, puedes apoyarte también de la información que utilizaste en el ejercicio de empatía. Corresponde a tipo de cliente al cual le están generando un valor y al cual pretendes ofrecerle tus servicios o productos.

- ¿Para quién estás generando valor?
- ¿Quién es tu cliente más importante?



Propuesta de valor: Esta casilla surge del trabajo realizado en el ejercicio anterior con el lienzo de propuesta de valor, es lo que le estás ofreciendo a tus clientes para suplir una necesidad, deseo o problema.

- ¿Qué valor estás entregando a tu cliente?
- ¿Qué necesidades del cliente estás satisfaciendo? ¿Qué problema estamos ayudando a resolver?

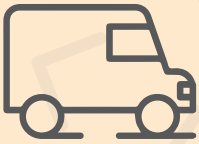
El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.



Relación con el cliente: hace referencia a la relación que deseas establecer con tu cliente, en algunos casos hay ciertas ideas que requieren una conexión emocional o de servicio muy especializada. Ten en cuenta lo que tu cliente espera del servicio o producto para conocer la manera adecuada de relacionarte con él.

• ¿Qué relación esperas establecer con tu cliente?

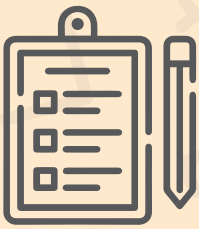
• ¿Cómo puedes integrar esa relación en tu negocio en términos de costos y formato de atención? ¿Requieres algo adicional para generar la relación que esperas?



Canales de distribución: está relacionada con la forma en como esperas entregar valor a tu consumidor y la forma como llegarás a él. Casos exitosos que trabajaron fuertemente en este aspecto son empresas como Amazon o Fedex que buscaron innovar en la manera de acceder a sus consumidores.

• ¿A través de qué canales buscas llegar a tu consumidor?

• ¿Qué canales funcionan mejor? ¿Cuánto pueden costar? ¿Cómo puedes integrar la rutina de tu negocio con la de tus consumidores?

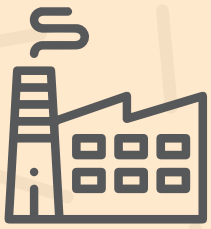


Actividades claves: en esta parte es importante que realices todo el proceso para crear tu servicio o producto. Paso por paso, una lista de caso proceso así podrás conocer las actividades que son fundamentales para tu negocio funcione de manera adecuada y como ciertas actividades pueden generar o restar valor en tu modelo.

• ¿Cuáles son las actividades claves que requiere tu negocio para generar valor?

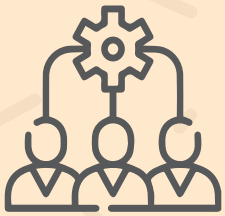
• ¿Qué actividades son importantes en los canales de distribución, la relación con consumidores y el flujo de ingresos?

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.



Recursos claves: Utilizando la misma lista que creaste para las actividades clave puedes identificar los recursos que requieres para cumplir con cada función. Al frente de cada paso puedes escribir todos los recursos físicos, económicos, humanos que requieres para entregar valor a tu usuario.

• ¿Cuáles son los recursos que requiere tu negocio para generar valor?
• ¿Qué recursos son importantes en los canales de distribución, la relación con consumidores y el flujo de ingresos?



Socios claves: son todos los asociados que pueden apoyarte para entregar el valor esperado. Identifica diferentes tipos de socios que son importantes en tu propuesta.

• ¿Quiénes son tus socios claves?
• ¿Cuáles son las motivaciones para las asociaciones?



Estructura de costos: en esta parte debes incluir todos los costos en los que debes incurrir para generar valor y que son los que sostienen tu propuesta, puedes utilizar los recursos que anotaste en la lista de actividades e identificar los costos correspondientes a cada uno, esto te permitirá tener un mapa completo de tu operación.

• ¿Cuáles son los costos más altos de tu negocio?
• ¿Qué recursos o actividades claves son más costosos?



Flujo de ingresos: en esta parte se busca definir a través de qué mecanismos buscarás capturar tu valor, hace referencia a la forma como recibirás los ingresos por la venta de tus productos.

• ¿Por qué valor están dispuestos a pagar sus clientes?
• ¿Cómo preferirían pagar? ¿Cómo pagan actualmente por un producto o servicio similar?

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Business Model Canvas

A continuación, encontrarás el Business Model Canvas o Lienzo de modelo de negocio para que lo diligencies respondiendo las preguntas presentadas en cada bloque, de esta manera tendrás construido tu modelo de negocio y estará listo para presentar ante una entidad o un grupo evaluador!

<table>
<tr><td rowspan="2">Socios clave</td><td>Actividades clave</td><td rowspan="2">Propuesta de valor</td><td>Relación con clientes</td><td rowspan="2">Segmentos de clientes</td></tr>
<tr><td>Recursos clave</td><td>Canales</td></tr>
<tr><td colspan="3">Estructura de costo</td><td colspan="2">Fuente de ingresos</td></tr>
</table>

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

Conclusión segunda parte

> **¡Recuerda!**
> Un pitch generalmente tiene una duración de 3 minutos o menos, por lo que es muy importante que prepares con anticipación tu exposición y la ensayes con personas que puedan brindarte una retroalimentación.

¡Felicitaciones, viajero! Has completado exitosamente tu Camino al logro. Te atreviste a dar el salto a la acción y con eso, desarrollaste la última competencia emprendedora que te faltaba. ¡Eres todo un emprendedor! Siéntete orgulloso de ti y de todo el esfuerzo que has invertido para llegar hasta este punto. No ha sido un camino fácil, pero estamos seguros de que ha valido la pena.

Ahora, lo que debes hacer es presentar tu modelo de negocio a otras personas que puedan sentirse atrapados con tu idea y deseen apoyarte: potenciales socios, expertos o posibles inversores…

¿Y cómo puedes hacerlo? Bueno, queremos presentarte una última herramienta que te será de gran utilidad para ese propósito: el pitch. Esa palabra proviene del inglés y significa “lanzamiento” (lo que hace el pitcher en el campo de béisbol, cuando lanza la pelota al bateador), pero en el contexto del emprendimiento, el pitch consiste en una presentación verbal de tu modelo de negocio en un espacio y tiempo determinados. En otras palabras, el pitch te permite “lanzar” tu idea de negocio a otros, con la esperanza de que puedan “atraparla” y así, se sientan motivados a seguirte.

En la web, puedes encontrar muchas técnicas para preparar correctamente un pitch. Acá, te daremos algunos tips que siguen los emprendedores que se presentan al Fondo Emprender:

· Explica en una sola frase, de manera resumida, la visión y misión de la empresa, así como la propuesta de valor de tu modelo de negocio.

· Debes dar al público una idea clara del producto o servicio que vas a ofrecer. No dejes lugar a dudas.

· Presenta cifras clave que te ayuden a convencer a tus oyentes de que tu idea es excelente (resultados de encuestas, porcentajes, tamaño del mercado, base de clientes).

· Presenta tu nicho de mercado, los clientes que atiendes, las tendencias en las cuales se enmarca tu modelo de negocio. En otras palabras, presenta toda la información que

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

¡Recuerda!

No estás solo. Contamos con 117 Centros de Desarrollo Empresarial, donde nuestros gestores te brindan todos los servicios de entrenamiento y asesoría que necesitas para transformar tu modelo de negocio en una empresa

resulte relevante para tu emprendimiento.

Recuerda: un pitch generalmente tiene una duración de 3 minutos o menos, por lo que es muy importante que prepares con anticipación tu exposición y la ensayes una y otra vez, con personas que puedan brindarte una retroalimentación.

Como emprendedor SENA, recuerda que no estás solo. Contamos con 117 Centros de Desarrollo Empresarial, donde nuestros gestores te brindan todos los servicios de entrenamiento, asesoría y acompañamiento que necesitas para transformar tu modelo de negocio en una empresa y lo mejor, ¡de manera gratuita! ¡Los gestores también pueden ayudarte a preparar tu pitch!

Te invitamos a conocer nuestra página web www.fondoemprender.com para que conozcas más sobre nuestros servicios de emprendimiento. Si deseas contactarte con el Centro de Desarrollo Empresarial más cercano, sigue el siguiente enlace http://www.fondoemprender.com/SitePages/FondoEmprenderModelo4K2.aspx



Te invitamos a conocer nuestra página web www.fondoemprender.com para que conozcas más sobre nuestros servicios de emprendimiento.

El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.





@SENAComunica

www.sena.edu.co

Material de Apoyo FICHA: 2294032 Encuentro No 2

COMPETENCIA: Intervenir en el desarrollo de los programas de mejoramiento organizacional que se deriven de la función administrativa

Instructor: Mónica Mora

DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL

¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

Una de las más amplias definiciones de **DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO Organizacional** es la de Richard Beckhard... "Un esfuerzo: planeado, de toda la organización, controlado desde el nivel más alto que Incrementa la efectividad y el bienestar de la organización, mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta". (Beckard,1969)

Esta es una amplia definición aplicable casi a cualquier técnica, política o práctica administrativa utilizada en un intento deliberado de cambio personal en una organización o de la organización en sí misma para lograr sus objetivos. El término clave es cambio. Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o' una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización.

De acuerdo a la definición de Beckhard, DO involucra un cambio planeado porque este requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos

Cubre a la organización, porque involucra al sistema entero. Beckhard apunta que el sistema no significa la organización entera, puede referirse a subsistemas relativamente autónomos tales como una semiindependiente planta o una organización multiplantas. Porque el **DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO Organizacional** es un amplio sistema, la alta administración debe tener la responsabilidad de la administración y mantenimiento del proceso.

Warren Bennis uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional **DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL** es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo". (Bennis,1969)

Es así como el **DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO**

ORGANIZACIONAL busca el lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el **DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL**

se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

La definición de Wendell French y Cecill Bell dice que el Desarrollo Organizacional es "... un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización -con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción".

Estas definiciones aclaran los aspectos característicos del campo del DO y sugieren la razón por la cual es una estrategia de cambio tan poderosa. La naturaleza del DO, de participación y de colaboración enfocada a los problemas, guía la experiencia y los conocimientos de los miembros de la organización a medida que trabajan en sus problemas y oportunidades más importantes en formas diseñadas para conducir resultados exitosos.

HISTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional inicia alrededor de 1946. Se fundamenta en las ciencias de la conducta y de la administración. No obstante, no estar bien definidas sus raíces, French y Bell citan las siguientes cuatro ramas como las más importantes:

1) El entrenamiento en laboratorios de sensibilización, en los que: Douglas McGregor, Robert Tannenbaum, Chris Argyris, Lippit, Herbert Shepard, Robert Blake, Jane Mouton y Richard Beckard, jugaron un papel muy importante.

2) "La investigación de las encuestas y la metodología de retroalimentación", con la participación de Rensis Likert y Floyd Mann entre otros.

3) El Surgimiento de la investigación acción de Kurt Lewin

4) Los enfoques socio técnicos y socio analíticos de Tavistok

Las figuras clave en los comienzos de su historia interactuaron unas con otras y a través de estas raíces estuvieron bajo la influencia de los conceptos y las experiencias de una extensa variedad de disciplinas tales como la psicología social, psicología clínica, terapia familiar, de grupo, administración de recursos humanos y comportamiento organizacional entre otras.

No está del todo claro quien desarrolló el término Desarrollo Organizacional pero probablemente surgió simultáneamente en dos o tres lugares a través de la conceptualización de R. Blake, Shepard, Mouton, Mcgregor y Beckhard. Blake y Mouton habían empleado antes la frase de "grupo de desarrollo" en conexión con el entrenamiento en relaciones humanas en la Universidad de Texas y apareció en su documento de 1956 que fue distribuido para su empleo para el experimento de Baton Rouge. Los grupos "T" de Baton Rouge, dirigidos por Shepard y Blake, se llamaban grupos de desarrollo y este programa de grupos "T" se llamaba desarrollo organizacional para distinguirlo de los programas complementarios de desarrollo gerencial que ya se habían iniciado.

El contexto para la aplicación de los conceptos de DO ha cambiado debido a un ambiente cada vez más turbulento. Aunque todavía hay una gran confianza en los aspectos básicos del DO, se está prestando considerable atención a los nuevos conceptos, intervenciones, y áreas de aplicación. La segunda generación del DO incluye el interés en la transformación organizacional, la cultura de la organización, el aprendizaje organizacional, los equipos y sus diversas configuraciones.

Hoy en día la historia del Desarrollo Organizacional está renaciendo debido a que un número mayor de científicos y practicantes de ciencias de la conducta, se basan en la investigación y descubrimientos del pasado y también están redescubriendo la utilidad de su técnica y metodología.

VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con lo dicho por French y Bell en su libro de Desarrollo Organizacional, los valores son: "creencias acerca de lo que es algo deseable o algo 'bueno' y de lo que es algo indeseable o algo 'malo'"[FB95]. Un ejemplo de valor es la libertad de expresión y un antivalor sería la deshonestidad.

"Las hipótesis son creencias que se consideran como algo tan valioso y obviamente correcto, que se dan por sentadas y muy rara vez se examinan o se ponen en duda"[FB95].

Una creencia es una "proposición acerca de cómo funciona el mundo, que el individuo acepta como verdadera".

Por lo anterior podemos observar que los valores, las hipótesis y las creencias del Desarrollo Organizacional, proporcionan estructura y estabilidad a las personas. Sus valores e hipótesis se desarrollaron de la investigación y teoría de los científicos de la conducta y de las experiencias y observaciones de los gerentes practicantes. Los valores de desarrollo Organizacional tienden a ser:

"Humanistas, porque proclaman la importancia del individuo total. Tratan a las personas con respeto y dignidad, asumiendo que todas poseen una valía intrínseca y consideran que todas tienen el mismo potencial para el crecimiento y el desarrollo.

• Optimistas, ya que postulan que las personas son básicamente buenas, que el progreso es posible y deseable en los asuntos humanos y que la racionalidad, la razón y la buena voluntad son instrumentos para progresar.

• Democráticos, porque aseveran la santidad del individuo, el derecho de las personas a estar libres del abuso arbitrario del poder, un trato justo y equitativo para todo, y justicia mediante el imperio de la ley y el proceso adecuado"[FB95].

Para el Desarrollo Organizacional, lo principal es el factor humano ya que los cambios de mayor impacto se logran con las personas y a través de ellas.

CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las principales características que distinguen al DO son:

1.- El DO se enfoca en la cultura y los procesos.

2.- Específicamente, el DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.

3.- Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del DO.

4.- El DO se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales.

5.- La participación y compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.

6.- El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera la organización como sistemas sociales complejos.

7.- Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente. 8.- Una de las metas de primer orden es lograr que el sistema

cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas, mediante la enseñanza de las

habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos auto analíticos. El DO considera el mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio. 9.- El DO se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente. 10.- El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Tratar de crear soluciones " en las que todos ganan" es una práctica común en los programas de DO.

INTERVENCIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La consultoría (Entidad dedicada a asesorar empresas en asuntos como el márquetin, la organización, la fiscalidad, etc.) es una relación de ayuda, que se establece en quien tiene un problema, necesidad u oportunidad de mejorar (el cliente) y quien tiene recursos y medios para ayudar a la resolución del problema o lograra el cambio deseado (el consultor).

"El término intervenciones de DO se refiere a las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de Desarrollo Organizacional"[FB95].

Una intervención de Desarrollo Organizacional se realiza cuando los líderes e integrantes de las organizaciones desean encarar y resolver o prevenir problemas o mejorar la situación en que se encuentran.

"Las condiciones que requieren de un esfuerzo de DO se marcan cuando existen las siguientes necesidades organizacionales: la necesidad de un cambio de estrategia gerencial, la necesidad de hacer el clima organizacional más consistente con las necesidades individuales y las necesidades cambiantes el ambiente, de un cambio cultural de normas, de cambiar de estructura y de roles, de mejorar la colaboración intergrupal, de abrir sistemas de comunicación, de realizar una mejor planeación, de acoplarse a los problemas de fusiones, de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo y/o de adaptación a un nuevo ambiente en general." [BR69]

Existen esquemas de las clasificaciones en las cuales se "agrupan" varias intervenciones en términos de objetivos y metas. A continuación, se citan algunos de los principales y más comunes tipos de intervención.

Actividades de diagnóstico:

Estas actividades tienen como fin asegurarse del estado actual del sistema que se analizará y su problema.

1. Actividades de formación de equipos: Están diseñadas para incrementar la efectividad de los equipos del sistema.
2. Actividades intergrupo: Son las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes.
3. Actividades de retroalimentación de encuestas: Están relacionadas con las actividades de diagnóstico que se mencionaron anteriormente, sin embargo es necesario considerarlas por separado, ya que estas actividades se centran en trabajar en forma activa en los datos producidos por una encuesta y en diseñar planes de acción basados en éstos.
4. Actividades de educación y capacitación: Son actividades diseñadas para mejorar conocimientos, habilidades y capacidades del individuo.
5. Actividades tecno estructurales o estructurales: Son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los recursos técnicos o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos.
6. Actividades de consultoría de procesos: Son las actividades de parte del consultor, que ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurren en el ambiente del cliente y a actuar conforma a ellos.
7. Actividades de Desarrollo Organizacional del grid: Son actividades creadas por Robert Blake y Jane Mouton, que constituyen un modelo de cambio de seis fases que involucran a toda la organización.
8. Actividades de conciliación de terceras partes: Son las actividades diseñadas para ayudar a dos miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal.
9. Actividades de orientación y consejo: Son actividades que implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles a definir las metas del aprendizaje, a enterarse de cómo ven los demás a sus conductas y a aprender nuevos modos de conducta que los ayuden a alcanzar mejor sus metas.
10. Actividades de planificación de vida y carrera: Son actividades que permiten que los individuos se enfoquen en los objetivos para su vida y carrera y en la forma en que deben actuar para lograrlos.
11. 12.Actividades de planificación y de establecimiento de metas: Estas actividades incluyen teoría y experiencia de la planificación y el establecimiento de metas, empleo de modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación, modelos de discrepancia de la organización ideal en comparación con la organización real, etc.

12. 13.Actividades de administración estratégica: Son actividades que ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en forma sistemática en la misión y las metas básicas de su organización, en las demandas ambientales, en las amenazas y las oportunidades y a dedicarse a una planificación de largo plazo, de una naturaleza tanto reactiva como proactiva.
13. Actividades de transformación organizacional: Son actividades que implican cambios a gran escala del sistema; actividades diseñadas para causar un cambio fundamental en la naturaleza de la organización. [FB95]

Debido a que las intervenciones son actividades estructuradas, diseñadas especialmente para ayudar a que la organización tenga un mejor funcionamiento, y para ayudar a que los miembros de la misma administren mejor los procesos y la cultura de sus equipos de trabajo, surge la necesidad de establecer un orden al llevarlas a cabo.

ORGANIZACION

COMPONENTES ESENCIALES DE UNA ORGANIZACIÓN

Toda organización cuenta con componentes básicos o esenciales, entre los que se encuentran:

- Un grupo de personas que interactúan entre sí.
- Un conjunto de tareas o actividades que se realizan de forma coordinada con el fin de alcanzar algún objetivo.
- Objetivos y metas.
- Recursos o materiales.
- Normas o convenciones que definen la relación de las personas y su rol en la organización.

TIPOS DE ORGANIZACIONES

Las organizaciones se pueden clasificar de diversas formas. A continuación, vemos algunas de las más relevantes:

- **Según la estructura:** Las organizaciones pueden clasificarse en **formales** e **informales**. A grandes rasgos, la primera es planificada y cuenta con una estructura jerárquica definida junto con normas de funcionamiento. La segunda, en tanto, nace de manera espontánea por la afinidad de las personas y el descubrimiento de intereses comunes.

Así, por ejemplo, una empresa que produce calzado es **una organización formal** ya que está definida por la administración central. Los cargos y responsabilidades se encuentran detallados en documentos escritos y deben ser conocidos por todos.

organización informal, en donde surgen afinidades y enfrentamientos entre las personas. Cada persona tiene una posición en el grupo social, pero esta es informal (no explicitada en documentos).

- **Según su localización**: Pueden ser locales, nacionales e internacionales. Así, por ejemplo, un club deportivo puede ser local (solo de Popayán), mientras que una organización como la Organización Mundial de la salud.
- **Según su tamaño**: Pueden ser pequeñas, medianas o grandes.
- **Según su propiedad**: Pueden ser de propiedad pública (del Estado o gobierno) o privada (de personas comunes o jurídicas). Por ejemplo, los municipios son parte del gobierno, mientras que una empresa lechera puede ser de propiedad de privados. Dentro de las organizaciones públicas, a su vez, encontramos las empresas estatales, los entes reguladores, los ministerios, el parlamento, los juzgados, entre otros. Igualmente, dentro de las organizaciones privadas, se pueden distinguir las empresas privadas, las organizaciones no gubernamentales.
- **Según su fin**: Pueden ser con o sin fines de lucro. Por ejemplo, los bancos tienen **ánimo de lucro**, mientras que las organizaciones de ayuda humanitaria no.

Ejemplos de organizaciones

Las organizaciones pueden ser tan variadas como los intereses de las personas que las componen.
Cómo ejemplos de organizaciones ampliamente conocidas tenemos:

- Sindicatos.
- Partidos políticos.
- Empresas.
- Organizaciones de ayuda humanitaria.
- Clubes deportivos

IMPORTANCIA DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL

Una organización es un sistema social que tiene como fin lograr las metas y objetivos para lo que fue creada, a través de recursos humanos, tecnológicos y financieros.

En la actualidad las organizaciones tratan de adaptarse al cambio en el que se encuentran, el éxito estará en función a la forma en que éstas lo logren. El entorno en el que se desenvuelven es uno de los factores más importantes. Es necesario considerar todos los factores que se involucran, no sólo el cumplimiento estricto de los objetivos, sino la parte de desarrollo y satisfacción humana, se vuelve un componente primordial y determinante del éxito. El tamaño y características de una organización influyen en el tipo de estrategia a definir y ejecutar, y eso debe terminar por establecer su propia posición de cara al mercado e industria en que participan y se desarrollan.

Desde el punto de vista empresarial, es importante señalar la importancia de tener un buen diseño organizacional de la empresa. Esto es esencial si queremos que nuestro producto, el que sea, llegue a los clientes como nosotros queremos que llegue. Si lo vemos desde un punto de vista objetivo, esta estructuración puede ser válida no sólo para todo tipo de empresas, sino para todo tipo de organizaciones que quieran conseguir un objetivo muy concreto.

Es por ello que toda empresa debe tener claro una serie de puntos básicos que ha de aplicar:

Estrategia: tiene que tenerla cualquier empresa que quiera llegar a algo. Cuando se tiene un producto, se ha de estudiar cuál es la mejor manera de ofrecerlo desde muchos puntos de vista, como por ejemplo saber qué producto se tiene, para quién va dirigido el producto, cómo se quiere presentar al cliente, cuál va a ser la política de marketing para ofrecerlo, cuál va a ser el radio de acción del producto, ya sea local, nacional, internacional o todos, etc.

Procesos: por otro lado es importante tener en cuenta los procesos que se va a utilizar para realizarlo. Si lo vemos desde el punto de vista empresarial, habrá que ver cuál va a ser la sede central empresa, que modelo productivo vamos a utilizar, maquinaria, si se utiliza, distribución, etc.

Personal: es un muy importante. Se ha de realizar un diseño de las secciones que son esenciales para el que nuestra empresa se inicie con fuerza, se mantenga y crezca en un futuro próximo. Para ello es muy importante contar con personal cualificado, tanto en formación como en experiencia, que garantice que el producto que ofrecemos tiene la máxima garantía y ofrece lo mejor a los potenciales clientes.

Clientes: es el elemento esencial y fundamental ya que si no hay clientes, no hay producto que vender. Cada vez más, las empresas, a la hora de lanzar un producto, no sólo se basan en que su producto sea bueno, sino en cómo llegar al cliente para que este lo quiera. Para ello, además de una campaña de marketing, también es importante la vinculación que se establece entre el cliente, el producto y la propia empresa. Hay que darse cuenta de que hoy día el cliente busca calidad o la utilidad del producto ya que si carecen de estos dos elementos, es muy probable que no tenga mucho éxito.

Si lo vemos el punto de vista social, el diseño organizacional, se basa un poco en los mismos principios. La estrategia es importante, así como los procesos que se establecen para llevar su estrategia cabo, el personal que trabaja para llevarlos a cabo y, sobre todo, las personas a las que se va a vincular a esa estrategia. Como ejemplo podríamos poner a las ONG, organizaciones varias, etc...

¿Porque es importante el estudio de las Teorías Organizacionales?

- Porque son la base en la cual nos podemos apoyar
- Facilitan el entendimiento de todos los procesos en los que está envuelta la organización,permitiendo la elección de los posibles caminos a seguir.
- Las Teoría más confiable es aquella que permite predecir con un grado aceptable decertidumbre, lo que sucederá en ciertas situaciones.
- Las Teorías conforman nuestro concepto de organización
- Al conocer las diferentes Teorías estaremos en posición de distinguir la fuente de las diversas ideas o posturas de otros administradores, tanto de la propia empresa, como deotras organizaciones, lo cual facilitará la comprensión o la fijación de estrategias ante el patrón de comportamiento administrativo de la otra parte.
- Las Teorías ayudan a comprender el ámbito de los negocios.
- Las Teorías surgen de las condiciones específicas que rodean a una organización en un
  momento determinado ya que estas condiciones están en continuo cambio, por lo tanto,es de esperase que las teorías vayan evolucionando para responder a las nuevas
  necesidades del entorno.
- Las Teorías son fuente de nuevas ideas.

https://es.slideshare.net/Silvestre_16/mapa-conceptual-teoria-de-la-organizacion

TEORÍAS MODERNAS Y MODELOS GERENCIALES

Las teorías de la administración Moderna y los Modelos gerenciales tienen su origen cuando la industrialización impone cambios en los procesos de manufactura y en la administración de los recursos humanos. Posteriormente, y en la medida que la industrialización se consolida, aparecen preocupaciones mucho más profundas relacionadas con la gestión del proceso administrativo, el desarrollo del talento humano, el conocimiento del cliente y el de los mercados. La productividad y la calidad irrumpen como una condición para construir ventajas competitivas perdurables y rentables.

Llegan la tecnología y las telecomunicaciones y cambian el mundo empresarial. Aparece la economía simbólica o de los servicios, la información se convierte en un recurso 9 estratégico y los mercados transforman el comportamiento de los clientes y la dinámica misma de los mercados. La internacionalización impulsa la globalización y el mundo pasa de administrar la aldea local a la global. Este proceso de transformación conceptual, denominado como “El Safari de la

Conceptualización Gerencial” se concretó en prácticas gerenciales que fueron la moda en cada uno de los momentos históricos.

A principios del siglo pasado, los tiempos y movimientos, la estandarización de los procesos productivos, la administración del recurso humano, la planeación del trabajo, la departamentalización. En los tiempos modernos, la calidad total, la reingeniería, la gestión por procesos, la automatización, la gestión del talento humano y del conocimiento, la competitividad, el cuidado por el medio ambiente, la imperiosa necesidad de que las empresas y los empresarios entiendan integralmente el reto de la responsabilidad social de las empresas y por último una nueva visión de la globalización, la conectividad, donde un mundo vertical se vuelve plano.

EMPOWERMENT

Los líderes siempre han existido. Solo hay que echar un vistazo a los libros de historia y religión para darse cuenta de ello. Moisés, Jesús, Juana de Arco, Winston Churchill o George Washington son solo algunos de ellos. Sin embargo, hasta la Revolución Industrial el liderazgo solo se relacionaba con contextos religiosos y políticos.

En nuestros días, en cambio, el liderazgo industrial se ha vuelto objeto de estudio y, de hecho, podemos encontrar diferentes tipos de líderes y nuevas formas de jerarquía que están ganando mucho protagonismo.

Una de ellas es el empowerment, una filosofía que consiste en delegar poder y responsabilidades a los empleados con el objetivo de que éstos se sientan más motivados y comprometidos.

“es una técnica o herramienta que consiste en delegar, otorgar o transmitir poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo de una empresa para que puedan tomar decisiones, resolver problemas o ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores”.

El término “empowerment viene de “power”, que significa “poder”, así que su traducción literal sería algo así como “dar poder”. Sin duda, este método es totalmente diferente al tradicional, en el que los niveles más altos de la empresa se encargan de impartir órdenes y tomar decisiones.

Para que el empowerment funcione

En el artículo “*Cómo el empowerment puede ayudar a tu empresa”* de Destino Negocio afirman que el empowerment se basa en cuatro puntos principales. El

primero de ellos es el poder. Y es que para que esta filosofía funcione, “el gestor debe delegar autoridad y responsabilidad en todos los niveles de la empresa”.

Por tanto, hay que confiar en las personas y darles libertad. El segundo punto es la motivación, es decir, reconocer el buen desempeño, celebrar el alcance de las metas y recompensar los resultados. También hablan del desarrollo, refiriéndose a la capacitación permanente que deben recibir los colaboradores.

Por último, señalan el liderazgo, ya que para que el Empowerment no fracase “las decisiones no pueden ser centralizadas”, sino que las empresas tienen que dejar que los empleados lideren.

Ventajas del Empowerment

Cada vez son más las empresas que optan por esta filosofía, algo que no es de extrañar si tenemos en cuenta todas sus ventajas. La más importante es que al adquirir mayor poder, autoridad, autonomía y responsabilidad, los trabajadores se sienten más reconocidos, considerados y, por supuesto, más útiles.

Como consecuencia, ganan en autoestima y se sienten mucho más motivados y comprometidos con la empresa, lo que, sin duda, mejora la productividad.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que, al permitir un mayor fortalecimiento de los trabajadores, se pueden aprovechar mejor sus competencias. Además, no hay que olvidar que los empleados que están más cerca de las acciones o los problemas son los más indicados para tomar decisiones al respecto.

Por último, queremos destacar que, gracias a esta filosofía, no se pierde el tiempo, ya sea en consultar o en obtener la aprobación de los superiores para tomar decisiones

Outsourcing

Outsourcing es un término del inglés que podemos traducir al español como **‘subcontratación’, ‘externalización’ o ‘tercerización’**. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.
La palabra, como tal, es un anglicismo que se compone con las voces *out*, que significa ‘fuera’, y *source*, que traduce ‘fuente’ u ‘origen’, es decir, fuente externa.

En este sentido, el *outsourcing* está estrechamente relacionado con la **subcontratación de servicios**, pues supone la búsqueda de una fuente externa a la empresa que pueda prestar de manera eficiente determinados servicios, para que esta pueda disponer de más tiempo para centrarse en los aspectos claves de su negocio.
Muchas empresas subcontratan en el área de informática, recursos humanos, contabilidad y administración de activos e inmuebles. Otras también lo hacen en el soporte técnico al usuario y la gestión de llamadas telefónicas, manufactura e ingeniería.

No obstante, el *outsourcing* es una práctica que debe ser muy bien analizada antes de su aplicación en una empresa, ya que puede tener efectos tanto positivos o como negativos.

Ventajas y desventajas del *outsourcing*
El *outsourcing*, dependiendo del tipo de negocio y de su aplicación, puede presentar diversas ventajas y desventajas que deben ser analizadas a la hora de considerar el impacto que este pueda tener en la empresa.

Qué es Outsourcing:
Outsourcing es un término del inglés que podemos traducir al español como **'subcontratación', 'externalización' o 'tercerización'**. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.
La palabra, como tal, es un anglicismo que se compone con las voces *out*, que significa 'fuera', y *source*, que traduce 'fuente' u 'origen', es decir, fuente externa.

En este sentido, el *outsourcing* está estrechamente relacionado con la **subcontratación de servicios**, pues supone la búsqueda de una fuente externa a la empresa que pueda prestar de manera eficiente determinados servicios, para que esta pueda disponer de más tiempo para centrarse en los aspectos claves de su negocio.
Muchas empresas subcontratan en el área de informática, recursos humanos, contabilidad y administración de activos e inmuebles. Otras también lo hacen en el soporte técnico al usuario y la gestión de llamadas telefónicas, manufactura e ingeniería.

No obstante, el *outsourcing* es una práctica que debe ser muy bien analizada antes de su aplicación en una empresa, ya que puede tener efectos tanto positivos o como negativos.

Ventajas y desventajas del *outsourcing*

El *outsourcing*, dependiendo del tipo de negocio y de su aplicación, puede presentar diversas ventajas y desventajas que deben ser analizadas a la hora de considerar el impacto que este pueda tener en la empresa.

Ventajas

Entre las ventajas que tiene el *outsourcing* para las empresas, podemos mencionar las siguientes:

- Permite reducir costos de manufactura y equipo.
- Coloca más recursos humanos y tecnología a disposición de la empresa.
- Da la posibilidad a la empresa de responder y adaptarse rápidamente a los cambios del negocio.
- Permite a la empresa enfocarse en las áreas claves de su negocio.
- Permite a la empresa a ser más competitiva.

Desventajas

Mientras que, por su parte, algunas de las desventajas que puede presentar el *outsourcing* para un negocio son las siguientes:

- Los costes del *outsourcing* pueden terminar siendo mayores de lo previsto.
- El cambio de empresa proveedora puede resultar económica y productivamente negativo.
- Existe la posibilidad de perder el control sobre la producción.
- La empresa contratante puede ver su trabajo copiado y su negocio perjudicado.
- Puede contribuir a la explotación y a la deshumanización del trabajador.

Estrategia organizacional

La estrategia organizacional de una empresa es la creación, el diseño, la implementación y la evaluación de las decisiones dentro de una organización, según la cual se alcanzarán los objetivos que la organización se pone a largo plazo.

El cambio organizacional es consustancial a cualquier empresa pues estas necesitan **planificar, ejecutar y hacer un seguimiento de sus procesos** para poder superar las incertidumbres del mercado y no dejarse vencer por los miedos

y por la dificultad de los cambios que irán surgiendo a lo largo de la vida de la empresa.

5 estrategias organizacionales

- **Estrategia operativa**

El proceso de las operaciones consiste en la transformación de unas entradas (materias primas, la información o la mano de obra de la empresa) en productos finalizados con un valor agregado y los cuales tienen demanda en el mercado. Este tipo de estrategia se dirige hacia la competitividad de la empresa en los procesos industriales de manufactura y en la mejora de todos los procesos industriales.

- **Estrategia de marketing**

Toda empresa necesita de un plan dirigido a la promoción y venta de sus productos o servicios y para ello es necesario que haya un diseño de una estrategia que conozca muy bien a su cliente, a su marca, sus eslóganes y su análisis de mercado y de la competencia, para lo cual es muy importante establecer un análisis FODA.

Las organizaciones deben hacer un mapa conceptual o un mapa mental en el cual hagan una integración de lo que quieren sus consumidores, de las soluciones que necesitan, de sus necesidades, de sus propuestas de valor o del cliente ideal.

Es muy importante tener claro quién es el cliente ideal de la empresa y cómo enfocar todos los recursos para crear una marca fuerte y una propuesta de valor lo suficientemente atractiva para los clientes, resaltando los beneficios que ofrece la compra del producto o del servicio y cuál es el valor añadido y la diferencia que distingue el producto o servicio de sus competidores.

Un **análisis de mercado** no debe nunca olvidar la identificación de los riesgos y de las oportunidades de las empresas.

Las estrategias de marketing se diseñan a través de campañas de emails, banners, anuncios en páginas web, marketing de afiliación, de contenidos, establecer un buen posicionamiento en buscadores, a través de un marketing de participación, publicidad en redes sociales, video o telemarketing, publicidad impresa o en medios de comunicación como la televisión o la radio, el endomarketing, (es conocido como Marketing Interno y busca mejorar la imagen de la empresa entre sus colaboradores, culminando en un equipo motivado) el inbound (marketing es un conjunto de estrategias que tiene como objetivo atraer voluntariamente los consumidores hacia el sitio de la empresa. Es lo contrario del

marketing tradicional y está basado en la relación con el consumidor en lugar de publicidades e interrupciones). marketing o el neuromarketing
El **neuromarketing** (es la aplicación de ciertas técnicas de neurociencia al ámbito del marketing. Analiza **qué** procesos mentales, tanto explícitos como implícitos, influyen en el comportamiento del consumidor. El **neuromarketing** ayuda a entender por **qué** los usuarios toman unas decisiones de compras frente a otras).

- **Estrategia directiva**

Gracias a ella se define el rumbo de la organización en rasgos generales, teniendo claro cuál es el concepto de negocio, la misión de la empresa y sus objetivos específicos para poder conseguir los resultados buscados y a partir de ahí crear una visión estratégica que dirija la gestión de la organización y tener claros cuáles son los valores corporativos que definen la cultura de la empresa.

- **Estrategia de negocio**

Las estrategias de negocio son las medidas que dan la ventaja competitiva a la empresa frente a sus competidores y entre ellas cabe destacar las estrategias de bajo costo, las de liderazgo de producto o las estrategias lock-in.(cerrar)

- **Estrategia de comunicación y de cultura organizacional**

La estrategia de comunicación es una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos, tanto laborales como humanos.

La estrategia organizacional es muy relevante para la empresa porque sin ella no se podrán conseguir los resultados empresariales que se han establecido.

Qué es DOFA

Las siglas **FODA, DOFA** o **DAFO** son un acrónimo de las palabras **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**, e identifican una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa, organización, institución o persona, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto.

FODA resulta de la traducción del inglés ***SWOT*****,** el acrónimo de *strengths* (fortalezas), *weaknesses* (debilidades), *opportunities* (oportunidades) y *threats* (amenazas).
Esta matriz fue desarrollada en el Instituto de Investigaciones de Stanford, Estados Unidos, entre 1960 y 1970, con la colaboración de M. Dosher, el Dr. O. Benepe, A. Humphrey, Birger Lie y R. Stewart. El propósito era descubrir por qué fallaba entonces la planificación corporativa al nivel gerencial.

El éxito de esta herramienta en el ámbito empresarial, hizo que pronto fuera implementada en otras áreas. Son muestra de ello los **proyectos de investigación-acción comunitarios**, **proyectos organizacionales** de diferentes naturaleza y **proyectos personales** (en el ámbito del autoconocimiento).
El estudio dela matriz FODA permite identificar problemas, prever escenarios, predecir complicaciones, observar soluciones, visualizar puntos débiles de la entidad y transformarlos en fortalezas y oportunidades.

Un análisis riguroso de los datos recabados permitirá formular y seleccionar las estrategias a seguir. La importancia de la matriz FODA reside en que permite analizar todos los elementos que envuelven un negocio o proyecto para, de esta manera, cumplir con los objetivos planteados.

Variables de análisis

La matriz FODA es una herramienta de **diagnóstico** de una determinada entidad (persona, comunidad, empresa u organización), a fin de evaluar su estado actual y, al mismo tiempo, calcular escenarios eventuales que puedan comprometer el desarrollo de planes futuros. Conozcamos sus variables de análisis principales.
Fortalezas y debilidades
Se trata de identificar las fortalezas y debilidades de una entidad, paso crucial para saber con qué recursos humanos, materiales o ambientales se puede contar de manera concreta (fortalezas) y cuáles se echan en falta o deben ser fortalecidos (debilidades).

Oportunidades y amenazas

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades, es necesario identificar las oportunidades y amenazas, es decir, circunstancias favorables (oportunidades) o desfavorables (amenazas) para el desarrollo del proyecto en cuestión.

Por ejemplo, cuáles son las condiciones del entorno (colaboradores o competidores cercanos, clientes, demografía, condiciones políticas, condiciones ambientales, leyes, etc.) y cuáles pueden ser los grupos de interés, a favor o en contra (gobiernos, sindicatos, instituciones, comunidades, accionistas).

Cualquiera de estos elementos puede ser, según la circunstancia, una amenaza o una oportunidad. Juzgarlo dependerá de cada realidad.

Reingeniería

es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en las empresas para lograr mejoras sustanciales en medidas de rendimiento como lo son costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización (Morris y Brandon 1994).

El hombre de saber persigue una constante evolución, por naturaleza busca respuestas a las interrogantes que encuentra en el desarrollo de sus conocimientos y una vez conseguida estas respuestas, encuentra nuevas interrogantes y cuestiona dichas respuestas. El proceso de **reingeniería** representa una de esas respuestas, es decir surge cuando en la empresa los dirigentes y líderes se preguntan ¿estamos operando bien o podríamos hacerlo mejor?

Conoce todo lo que necesitas saber acerca de esta herramienta para que su implementación sea eficaz y conlleve al avance en el proceso administrativo y crecimiento de tu negocio. En vista de que el *concepto de reingeniería* ofrece una alternativa para renovarse de cara a la situación del mercado actual y sus cambios.

Reingeniería

La **reingeniería** es un enfoque administrativo que consiste en gestionar los procesos en lugar de funciones, rediseñando los procesos de la organización por completo para llevar generar una mejora continua.

Por definición, la reingeniería es el método mediante el cual se aplica un cambio radical en continuidad a la operatividad de una organización, con el fin de alcanzar una mejora de su competitividad y rentabilidad, mediante la aplicación de técnicas enfocadas al negocio y al cliente, renovando los rumbos estructurales, culturales y estratégicos, rediseñando los procesos clave, de manera que se centren en lograr la satisfacción de sus clientes y entorno. Dejando atrás el enfoque en las funciones organizacionales e involucrando a todas las partes en el cumplimiento de las metas, la manera de alcanzarlas.

Significa empezar de nuevo, arrancando de cero, es hacer lo que ya se está haciendo, pero mejor, con menor y más inteligentemente, con un pensamiento nuevo y rediseño imprescindible de la estructura organizacional y los procesos operativos.

El benchmarking

es un proceso continuo por el **cual** se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas. No se trata de copiar lo que está haciendo tu competencia, si no de aprender que están haciendo los líderes para implementarlo en tu empresa añadiéndole mejoras. Si tomamos como referencia a aquellos que destacan en el área que queremos mejorar y estudiamos sus estrategias, métodos y técnicas para posteriormente mejorarlas y adaptarlas a nuestra empresa, conseguiremos alcanzar un nivel alto de competitividad.

Tipos de benchmarking

Existen diferentes tipos de benchmarking: competitivo, interno y funcional. El objetivo común de los tres tipos es ayudar a los managers a que miren hacia fuera de sus departamentos, de sus organizaciones, hacia su competencia o hacia otros sectores en las que hay compañías que son las mejores en su clase.

-Competitivo

El benchmarking competitivo busca medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con nuestra empresa y poder detectar y llevar a cabo mejoras que superen a las de nuestros competidores.

Quizás sea el más complicado de llevar a cabo de los tres tipos, puesto que el análisis y el estudio como ya he mencionado se realizan sobre los principales competidores. Al considerarse tu competencia directa, en la gran mayoría de los casos no están interesados en colaborar. ¿Esto quiere decir que si no colaboran no lo podamos llevar a cabo? Por supuesto que no, pero obviamente en la recopilación de los datos necesarios se deberán emplear más recursos, y por tanto será mucho más costosa.

-Interno

El benchmarking interno se lleva a cabo dentro de la misma empresa. Se suele llevar a cabo en empresas grandes que cuentan con diferentes departamentos o también con grupos empresariales que están formados por varias empresas. En el proceso se identifica un departamento o área que sea un ejemplo a seguir por sus buenos resultados para poder llevar a cabo un benchmark con los demás departamentos internos de la compañía.

Es el más fácil de realizar dentro de compañías con estructuras con un cierto tamaño, además normalmente es el que menos recursos necesita para llevarlo a cabo, ya que la información se obtiene de la propia empresa.

-Funcional

El benchmarking funcional identifica las mejores prácticas de una empresa que sea excelente en el área que se quiere mejorar. No es necesario que esta empresa sea competidora o incluso que pertenezca al mismo sector.

Normalmente es muy productivo, dado que al no tratarse de organizaciones que no son competidoras directas no existe un problema de confidencialidad y se suele ofrecer la información necesaria para el estudio.

Ejemplo: La compañía Xerox Corporation **fue la primera empresa en utilizar el benchmarking**. A principio de los años 80 empresas como Minolta, Ricoh o Canon entre otras irrumpieron en el mercado norteamericano de las fotocopias y de la gestión de la impresión con precios de venta al público que eran mucho más económicos que los propios costes de producción de Xerox. El problema era evidente.

Para resolver esta situación Xerox decidió analizar métodos, procesos, materiales y productos de su afiliada japonesa Fuji – Xerox. El resultado indico que existía un gran retraso en todas las áreas estudiadas. Xerox pudo reaccionar rápido, marcando nuevos objetivos y Kpis para realizar el seguimiento adecuado. En los siguientes años Xerox adoptó el benchmarking como estrategia de mejora continua.

TEORÍA SISTÉMICA

Descrita por primera vez en 1937 por el biólogo austriaco Ludwing von Bertalanffy. Bertalanffy (1987) definió a un sistema como una serie de elementos interrelacionados con un objetivo común, que se afectan unos a otros, y la característica que los une es la composición que tienen, es decir, la totalidad, la cual no es sólo la suma de las partes, sino también la relación entre ellas, además, cada elemento tiene una función e interactúan entre ellos.

Sus principios:

- Todo sistema tiene niveles de organización llamados subsistemas
- Un sistema puede ser abierto si interactúa con el medio ambiente y es susceptible al cambio, o cerrado cuando no interactúa con el medio y permanece estático
- Cualquier sistema tiene límites espaciales (físicos) y dinámicos (relacionales)
- Todo sistema pertenece a sistemas mayores llamados suprasistemas
- Todo organismo es un sistema activo y abierto que cambia y crece
- No solo interesan los elementos del sistema sino también sus interrelaciones
- El cambio en uno de los elementos afecta a todo el sistema y no a uno solo

EJEMPLO:

Terapia familiar
Modelo estructural de Minuchin

- La familia es un **sistema vivo y abierto** en el que su totalidad lo conforman no solamente sus elementos (miembros de la familia) sino también las relaciones que éstos establecen entre sí.
- La familia es un sistema en el que **se pueden identificar subsistemas: individual, conyugal, parental, fraterno.**
- Existe un **conflicto familiar** cuando se produce una **disfunción en las interrelaciones** que se establecen entre sus miembros.

- El conflicto individual en cualquiera de los miembros del sistema es sólo la manifestación de un conflicto familiar
- Minuchin (2003)
- Jerarquía
- Centralidad
- Periferia
- Hijos parentales
- Alianzas
- Coaliciones
- Triangulaciones
- Características de la familia
- Cumple las funciones de crianza, educación y cuidado
- Brinda afecto, soporte emocional, económico y protección

La terapia familiar busca:

- Mejorar la comunicación familiar
- Reducir el conflicto familiar
- Comprender los conflictos
- Mejorar habilidades para relacionarse
- Mejorar habilidades de comunicación

Bibliografía

Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (2006). Empowerment: tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Editorial Norma.

Ciampa, D. (1993). Calidad total: guía para su implantación (Vol. 1). Addison-Wesley Iberoamericana.

Colombiana, N. T. (2000). NTC–ISO 9004. Sistemas de la gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Bogotá, Colombia: ICONTEC, 1-83.

Cox, E. M. G. J., & Goldratt, E. (1990). La Meta. Sao Paulo: Imam.

Goldratt, E. M., & Gibler, N. A. (1995). No fue la suerte. Ediciones Castillo. Vicente, L. (2001). Tratado de la Calidad Total. México: Limusa.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). Reingeniería. Editorial Norma.

Hay, E. J., & Cárdenas, M. (2003). Justo a tiempo: la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva. Editorial Norma.

Imai, M. (2012). Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa. México: Continental, 1998

Ficha: 2187274 110 HORAS (77 HORAS) 87 TEMAS / 15 VIERNES HASTA EL 17 DE DICIEMBRE = 7 TEMAS POR ENCUENTRO

COMPETENCIA: *"ESTRUCTURAR CARGOS Y COMPETENCIAS SEGÚN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y NORMATIVIDAD VIGENTE"*
PROGRAMA: TÉCNICO EN GESTIÓN DELTALENTO HUMANO
Instructora: Mónica Mora 17/09/2021

VALORES CORPORATIVOS:

Los **valores corporativos** son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados.

Los Valores Corporativos unidos a la misión y la representan los pilares fundamentales de una organización. De esta manera pueden considerarse imprescindibles ya que son los que marcan el rumbo del comportamiento de la empresa, la personalidad de la marca y la conducta de los empleados. Bajo este principio al estructurar los valores corporativos de la organización, es necesario considerar que a principios del siglo XXI grandes escándalos corporativos deterioraron la imagen empresarial de importantes corporaciones, sus directivos y del empresariado en general dejando sin peso el tema de la credibilidad de los valores corporativos ante los ojos de consumidores y empleados. Es por esto que los valores deben ser convincentes, ejemplares, auténticos, coherentes y encaminados hacia la administración del negocio y divulgado sus clientes internos y externos, para superar el tema en el que comúnmente se piensa que es una mera

cuestión estética para la página web, los discursos y los cuadros corporativos.

La propuesta del escenario Marketing 3.0 es tomar los valores con apropiación, acudiendo al esquema de valores compartidos en los que se mezclan los valores de partida (normas básicas de los empleados), los valores espontáneos (rasgos comunes de la personalidad de los empleados) y los valores fundamentales (cultura corporativa, que guía las acciones de los empleados). La apuesta es lograr que los colaboradores estén alineados como embajadores y los transmitan a los consumidores. Los valores corporativos asertivos son los que están alineados con las fuerzas del mercadeo, la economía, el entorno y el comportamiento del consumidor: La tecnología de la colaboración: Escenarios influenciados por las tecnologías de la información, en el que las personas pueden colaborarse en pro de lograr sus objetivos. La transformación cultural producto de la globalización: Cambios rápidos y frecuentes en la sociedad. La creciente importancia de la creatividad: consumidores exigentes. Beneficios de los valores: Permiten capturar y retener los mejores talentos, generando aumento de la productividad y el mejoramiento de la cultura de servicio al cliente. Integran y favorecen la diversidad de manera simultánea, permiten la contratación de mujeres, miembros de grupos minoritarios entre otros, que se unifican en una misma cultura en la cual se disminuye el riesgo del conflicto. De otro lado, no podemos pasar por alto el riesgo que puede correr una empresa con la bonita retórica del deseo de la empresa en lugar de ser una práctica diaria y productiva de la organización.

VIDEO: Principios y Valores Corporativos
https://www.youtube.com/watch?v=2tH7V-psloc

(https://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-4384#:~:text=de%20la%20organizaci%C3%B3n.-)

TIPOS DE EMPRESA

Según *Idalberto Chiavenato*, "las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o servicios, éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, en fin satisface sus necesidades". Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de gestionar una empresa.

Organizaciones según sus fines

Se refiere al motivo principal que las empresas tienen para realizar sus actividades. Así que estas se dividen en:

Organizaciones con fines de lucro	Tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
Organizaciones sin fines de lucro	Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. Son ejemplos de este tipo de organizaciones.

ONG organizaciones no gubernamentales, son entidades de carácter privado, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, es independiente de las decisiones o políticas implementadas por gobiernos. El término se empezó a aplicar tras el establecimiento de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 1945, cuando ésta brindó reconocimiento a cuerpos u organizaciones independientes que empezaron a asumir responsabilidades que muchos gobiernos no podían asumir, o simplemente, se rehusaban a asumir. Por lo general, estas organizaciones operan por medio de donaciones privadas y dependen del trabajo de voluntarios.

Tabla 4.2 Tipos de organizaciones.

Según el sector económico

Sector secundario o industrial	Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
Sector terciario	Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.
Sector primario	También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.

Tabla 4.3 Empresas según el sector económico.

Según la propiedad de capital

Privada	La propiedad del capital está en manos privadas.
Pública	Aquí el capital le pertenece al Estado, puede ser nacional, departamental o municipal.
Mixta	Aquí la propiedad del capital está compartida entre el Estado y los particulares.

Tabla 4.4 Empresas según la propiedad de capital.

Según su tamaño

Microempresas	Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual; los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales; la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos; los asuntos relacionados con la administración, producción; ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente. Normalmente no son más de 10 empleados.
Pequeñas empresas	Las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables y cuyo objeto de constitución no predomina en el grupo de industria a la que pertenecen. La venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede una determinada cantidad que va desde los 11 a 50 empleados.
Medianas empresas	En este tipo de empresas intervienen cientos de personas. Generalmente tienen sindicato. Hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones. Cuentan con sistemas y procedimientos automatizados. El número de empleados va de 51 hasta 200.
Grandes empresas	Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes. Por lo general tienen instalaciones propias. Sus ventas son de varios millones de dólares. Tienen gran número de empleados de confianza y sindicalizados; cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales. Hay más de 200 empleados.

Tabla 4.5 Empresas según su tamaño

Según la forma jurídica

La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad.

Unipersonal	El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa
Sociedad colectiva	En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
Cooperativas	No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
Comanditarias	Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y b) los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
Sociedad de responsabilidad limitada	Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo sólo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
Sociedad anónima	Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

Tabla 4.6 Empresas según su forma jurídica.

4.6 La empresa virtual

La etapa histórica del desarrollo mundial que transcurre desde mediados del siglo XX y se proyecta en el siglo XXI se conoce como globalización, la cual plantea para la administración y la empresa un gran desafío frente a la intensificación e internacionalización de la competencia, las fluctuaciones económicas, la evolución demográfica, el rápido y constante cambio en las necesidades y gustos de los consumidores, el papel dominante de las tecnologías, las nuevas corrientes socioculturales, entre otros aspectos, que afectan a la totalidad de los campos de actividad y de las funciones de la empresa.

Los anteriores aspectos son desafíos que permiten generar conocimientos para la gerencia, desarrollo, competitividad y un mundo, más ético y humano, por cuanto hacen que las organizaciones se preocupen por optimizar sus procesos organizacionales y productivos, con énfasis en un mejor uso de sus recursos

Ante esta situación, las organizaciones están intentando adaptarse a las exigencias del nuevo entorno, porque la realidad, ahora, es que los problemas sólo cambiarán de naturaleza o aspecto, pero el cambio, siempre será constante. Por lo tanto las empresas no pueden seguir aferradas a viejas estructuras empresariales mientras todo alrededor evoluciona vertiginosamente, ya que el escenario, al que deben enfrentarse las empresas del siglo XXI, se distingue por una elevada complejidad y competitividad.

Para dar respuesta a esa nueva situación han surgido diferentes estructuras organizativas, entre las que se destaca la **empresa virtual**, que constituye sin duda un intento serio de acometer la dirección y organización de procesos complejos. Es una nueva forma de organizar y dirigir, que se manifiesta en múltiples aspectos, que van desde la aplicación de técnicas e instrumentos en todo el ámbito de los procesos, actividades y tareas, hasta en lo que afecta a una nueva forma de entender el trabajo.

Kanet J.J. y Wojgang Faisst, definen la empresa virtual como:

> "una forma de organización en la cual un conjunto de empresas, instituciones o personas, legalmente independientes, se unen rápidamente para cooperar en una misión concreta. En ella existe una comprensión compartida de los objetivos de negocio y cada miembro lleva a dicha cooperación sus competencias nucleares relevantes para la misión. Normalmente no se establece una burocracia de gestión formal, y debido a la necesidad de rapidez, debe existir un elevado grado de confianza entre los miembros. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son los facilitadores de esta cooperación"[10]

Así mismo, *Davidow W.H*, expresa que "la empresa virtual constituye una alianza temporal de empresas que se unen para compartir sus habilidades, sus capacidades básicas y sus recursos con el fin de responder mejor a las oportunidades de negocio"

Se podría decir, entonces, que la empresa virtual es una nueva forma de organización funcional, que se describe en torno a la evolución dinámica de la tecnología y la globalización. Ante esta dinámica, las empresas virtuales tienden a modificar su forma de producir, a transformar sus métodos de comercialización, sus formas para reclutar, seleccionar, integrar y desarrollar a los recursos humanos que requiere, así como su aspecto legal, a partir de nuevos esquemas administrativos estratégicos para lograr sus objetivos sociales, misiones y visiones utilizando para ello instrumentos para la contratación de terceros es decir, de **teletrabajadores** que presten sus servicios a favor de la empresa desde sus propias unidades de trabajo o empresas satélites, con su propia infraestructura, ello minimiza los costos de inversión en grandes espacios físicos e infraestructura que las empresas tradicionales exigen en la actualidad.

La empresa virtual se caracteriza por ser una organización centrada en el cliente; por constituirse en una nueva definición de valor y por usar una tecnología integradora.

Así las cosas, se puede decir que antes la transferencia de valor se realizaba en la entrega de un producto o servicio, hoy en día la transferencia de valor se amplía al conjunto de experiencias que rodea a un producto o servicio. De tal modo que los clientes de las empresas virtuales perciben el valor de acuerdo a cuatro características esenciales:

- Velocidad (nunca es suficiente).
- Comodidad (integración total entre pedidos y entrega).
- Personalización (diferenciación).
- Precio (costos razonables).
- Organización centrada en el cliente.

En este sentido, Bueno, G. señala que la organización virtual presenta tres concepciones básicas, por saber:

- "Como red temporal de empresas que tienen un objeto común y que se relacionan mediante Tecnologías de Información y Comunicación – TIC.
- Como empresas capaces de poner en el mercado rápidamente productos.
- Como empresas, que para conseguir sus objetivos, utilizan la subcontratación o emplean el teletrabajo, contando con un pequeño núcleo de dirección central".[11]

Así como las empresas tradicionales respecto de las empresas virtuales son distintas, también los sistemas organizacionales de las empresas virtuales, entre ellas, presentan gamas de elementos que las hacen diferentes de acuerdo con su utilización y forma de maniobrar el eje virtual. De hecho, empresas como Yahoo y Amazon son empresas virtuales con características que le son propias o inherentes a su estilo de gestión; por ello y según la opinión esgrimida por autores tales como *Hardwick* y *Bolton*, (2007), se revelan ciertos entramados que presentan las mismas, a saber:

- Tecnología Internet.
- Red de ordenadores.
- Comunicación entre personas.
- Marketing en Internet.
- Globalización.
- Logística.
- Teletrabajo.

Por tanto, un factor diferencial de las empresas virtuales está en los métodos y técnicas que usan para contactar, negociar y relacionarse con sus clientes. Usar métodos de comunicación tradicionales, en un medio como Internet, puede no dar los resultados deseados. Y no sólo es la **comunicación y promoción** de productos lo que debe

revisarse al entrar en Internet, incluso el **precio** o hasta el **producto** debe ser objeto de análisis y reflexión.



Figura 4.20 La empresa virtual funciona es una combinación exitosa de elementos tecnológicos, capital humano, permanencia, disciplina y atención.

En el desarrollo de la empresa virtual, es importante tener en cuenta una serie de características para la implementación exitosa de esta estrategia.

La toma de decisiones tienen como base la tecnología	En la nueva era digital es difícil tomar una decisión que no se fundamente en los cambios tecnológicos, por ello es importante conocer los avances tecnológicos para identificar cómo se aplican esas tecnologías a nuestra empresa.
La reacción competitiva se da en tiempo real	La era digital y sus soluciones virtuales permiten conocer en tiempo real qué pasa con los clientes, con la competencia y con los interlocutores que tiene la empresa; esto facilita la toma de decisiones en forma inmediata.
Disponibilidad de 7 x 24	Con una solución virtual existe disponibilidad de 7 días a la semana, 24 horas al día, lo que amplía la posibilidad de cobertura de nuestra empresa en el tiempo.
La interfaz está basada en la tecnología	La empresa virtual tiene una interfaz de pantalla a persona, donde habrá que superar el paradigma (temor, desconfianza y prevención) de muchas personas a verse atendidas por una máquina.
El cliente controla la interacción	Se otorga al cliente más poder que en los negocios tradicionales. El hecho que el cliente esté a un clic de distancia de la competencia hace que se deban tener muchas precauciones con él, implementando estrategias para generar confianza.
Facilita el conocimiento de los clientes	Estos medios virtuales permiten un registro automático de todo el comportamiento de compra de los clientes, lo importante es saber utilizar dichos registros para satisfacer sus necesidades y así lograr

	un alto grado de fidelidad de los clientes.
Economía de red	Sobre la importancia que tiene cada usuario nuevo en Internet. Una red es más valiosa en la medida en que tenga más usuarios y en Internet hay un usuario nuevo cada día y cada segundo; por tanto, tiene más valor para nuestra empresa como un canal para los negocios.
Alteración de la importancia del tiempo	Las personas cuando interactúan con un medio digital son mucho más exigentes con el tiempo. Por ejemplo, una persona está dispuesta a hacer una fila de cinco minutos para ser atendida en un establecimiento, esto nunca lo va a hacer en un establecimiento virtual; por cuanto, si después de 30 segundos el sitio no ha cargado muy seguramente se va a ir para la competencia.
Eliminación de las fronteras geográficas	Un sitio en Internet puede ser visto en diferentes partes del mundo, pero ello no significa que pueda vender en todas partes del mucho. En aspectos de investigación de mercados, del cliente y de la competencia se debe ser muy exigente frente a la forma como se aborda electrónicamente un mercado foráneo.
Desafía la intermediación tradicional	Si la empresa le está vendiendo directamente al cliente final, está eliminando la cadena de intermediación, esto fomenta nuevos retos a esa cadena de intermediación para generar valor agregado y continuar dentro del negocio.

Tabla 4.7 Características para la implementación estratégica.

En consecuencia, crear una empresa virtual no es nada distinto de crear una empresa real. Son lo mismo, pero para crear y desarrollar con éxito una empresa en Internet hay que conocer las características de esta tecnología y su aplicación al ámbito organizacional, focalizándose en la actividad medular que se quiera colocar en práctica, conocer y manejar con su personal todo el entramado virtual para generar satisfacción del cliente y por ende, competitividad en el mercado donde se inserte.

Por lo tanto, en la época actual, donde el creciente y acelerado ritmo del cambio genera ambientes inestables y turbulentos, el mundo requiere de empresas también cambiantes, capaces tanto de reaccionar oportunamente ante los cambios como de adelantarse a ellos.

Es importante que quienes dirigen las empresas virtuales, los **administradores de empresas**, vivan en un estado de permanente estudio y preparación , evaluando las diferentes perspectivas en el conocimiento de la acción empresarial que les permita estar atentos para afrontar lo que suponen estos cambios en el ambiente, los mercados, la estrategia competitiva y las tendencias administrativas, entre otros aspectos.

Resumen

Los grandes avances científicos, tecnológicos y económicos propiciaron el surgimiento de las empresas tal y como las conocemos hoy, las cuales pueden definirse como una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos que pueden ser el lucro o la atención de una necesidad social. Las empresas, a partir del enfoque sistémico de la administración, constituyen un sistema abierto integrado por partes que se interrelacionan mutuamente en un flujo constante de actividad, y se encuentran en permanente interacción con el entorno del cual depende que la empresa sobreviva y crezca. Para su administración debe tenerse en cuenta el tipo de empresa, su tamaño, constitución jurídica, procedencia de capital, tipo de estructura, etc.

Las organizaciones están pasando por una transformación fundamental en todo el mundo. Esta transformación se describe como una transición donde las empresas se están transformando, alejándose de una administración jerárquica tradicional para llegar a una participación completa de todos los empleados.

Dentro de esta transformación el cambio en las empresas ha sido impulsado por dos tendencias en aceleración.

La primera es la creciente velocidad de cambio impulsada por la competencia global; las organizaciones deben adaptarse con más rapidez y ser capaces de hacer bien, muchas más cosas.

La segunda es un cambio fundamental en las tecnologías empresariales. Por ello, en los últimos tiempos ha surgido un nuevo tipo de empresa, la virtual que es una nueva forma de organización funcional, que se describe en torno a la evolución dinámica de la tecnología y la globalización.

(chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fvirtual.umng.edu.co%2Fdistancia%2Fecosistema%2Fovas%2Fadministracion_empresas%2Fadministracion_i%2Funidad_4%2FDM.pdf&clen=6059294&chunk=true)

Bibliografía

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fvirtual.umng.edu.co%2Fdistancia%2Fecosistema%2Fovas%2Fadministracion_empresas%2Fadministracion_i%2Funidad_4%2FDM.pdf&clen=6059294&chunk=true. (s.f.).

https://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-4384#:~:text=de%20la%20organizaci%C3%B3n.-, L. (s.f.).

https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html. (s.f.).

FICHA:2325254

COMPETENCIA: Intervenir en el desarrollo de los programas de mejoramiento organizacional que se deriven de la función administrativa

PROGRAMA: Tecnología en Gestión Empresarial

Instructor: Mónica Mora

Fecha: 17/09/2021

LA NEGOCIACIÓN

La negociación es una actividad permanente e inherente al ser humano, que se desarrolla en casi todas las actividades de su vida. Se negocia en la familia, y dentro de ella hay negociaciones distintas entre la pareja, y en relación con los hijos; se negocia en el trabajo y en todas las actividades cotidianas. La mayoría de las personas y, especialmente, los empresarios, se ven constantemente envueltos en negociaciones de diferente índole. Por ejemplo, cuando se reúnen para establecer un contrato, comprar o vender cualquier producto o servicio, resolver deficiencias, tomar decisiones colegiadas, acordar planes de trabajo, etc. Por ello, negociar, y negociar bien, adquiere una fundamental importancia para poder lograr mejores relaciones en la vida y, como consecuencia, más agradables y sólidas posiciones. Por todo ello, negociar, merece ser estudiado. En tal sentido, lo primero que se debe comprender es la esencia y el alcance del concepto de negociación. A continuación se relacionan un conjunto de definiciones del concepto de negociación de prestigiosos especialistas sobre el tema con el objeto de presentar las diferentes aristas y enfoques que sobre ella se perciben. “La negociación es un sencillo proceso de descubrimiento. La cuestión es hacer las preguntas en la forma y momentos precisos. Hacer preguntas sencillas para asuntos difíciles. La cuestión es que las preguntas siempre se nos ocurren cuando vamos de regreso, en la noche, a la casa” Francis Bacon (1561-1626) “Las

negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias" Thomas Colosi y Arthur E. Berkley. Negociación Colectiva. El Arte de Conciliar Intereses. 1981 "¿Qué es negociación? Nada puede ser tan simple en su definición y tan amplio en su sentido. Cada deseo que demanda satisfacción (y todos lo necesitan) es en definitiva una potencial ocasión para que la gente incite un proceso de negociación. La negociación depende de la comunicación. Esto ocurre entre individuos que actúan ellos mismos, o como representantes. Cada vez que la gente intercambia ideas con la intención de relacionarse, cada vez que intentan acuerdos, uno de ellos está negociando" G.I. Nierenberg. The Art of Negotiating. 1981

Siempre que intentemos influir en una persona o grupo de personas a través del intercambio de ideas, o con algo de valor material, estamos negociando. La negociación es el proceso que utilizamos para satisfacer nuestras necesidades cuando alguien más controla lo que deseamos. Cada deseo que nos gustaría realizar.

Alvarez Vásquez et al. o cada necesidad que nos vemos obligados a satisfacer son situaciones potenciales para la negociación. En términos generales, por negociación se entiende el proceso en el cual las partes intervinientes (o partes negociadoras) buscan ponerse de acuerdo sobre cuestiones que a ambos les interesan. Este proceso tiene lugar dentro de un marco que también es de interés común, y que se manifiesta en la conveniencia de mantener la comunicación y no llegar a la ruptura, la cual normalmente acarrea consecuencias perjudiciales para ambas partes. La negociación entre empresas, grupos o individuos normalmente ocurre porque uno tiene algo el otro quiere y está dispuesto a negociar para obtenerlo. Por tanto, es un proceso que incluye dos o más partes, con intereses comunes, pero a su vez en conflicto, que voluntariamente se reúnen para

presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo. Atendiendo a todo lo anterior, se puede resumir que la negociación es:

- Ante todo, un proceso humano
- dos o más partes
- Con intereses comunes
- Pero a la vez, en conflicto
- Que deciden intercambiar
- Para satisfacer sus intereses y necesidades
- Y lograr un acuerdo Existen tres conceptos básicos e íntimamente relacionados con la negociación.

Se puede afirmar que la negociación es un acto que ocurre en el tiempo, por lo tanto tiene un futuro, un presente y un pasado, que corresponde a tres momentos específicos del proceso administrativo: futuro, sinónimo de planeación; presente, de ejecución; y pasado, de control. Consenso, pues consiste en hacer converger en una solución o acuerdo para todos los intereses. Implica que cada una de las partes escuche y exprese sus puntos de vista y argumentos de manera amplia y abierta.

Sinergia, ya que la posibilidad de una buena negociación se incrementa si somos capaces de generar sinergia. Esto significa que el producto final (acuerdo) sea mejor que la suma de las partes (diferentes posturas). Para lograrlo, se buscan soluciones como grupo, no como individuos o entidades aisladas que responden solo 13Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología a sus intereses, lo que se ha dado en llamar el enfoque negociador “ganar-ganar”. Analizada desde la perspectiva del enfoque de procesos, toda negociación tiene un conjunto de entradas como pueden ser los intereses de las partes, sus necesidades y deseos por satisfacerlas, las diferencias, conflictos y puntos en común, así como las condiciones de preparación y conocimientos acerca del proceso con que cuentan las partes. El proceso en sí se caracteriza por el intercambio de ideas y puntos de vista, donde el flujo de comunicación es intenso y el uso de técnicas y

estilos de negociación resulta decisivo para obtener los resultados deseados. Por su parte, las principales salidas son los acuerdos, los compromisos contraídos, así como la solución de diferencias que provocan la satisfacción de las partes, aunque cuando no se arriba a estos resultados pueden producirse rupturas, la agudización de las diferencias y de los conflictos que provocan mayor insatisfacción entre las partes. De ahí la importancia de comprender a fondo las particularidades del proceso de negociación. (chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.3ciencias.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2018%2F06%2FTecnicas_negociacion_breve.pdf&clen=1963035&chunk=true)

LA CONCERTACIÓN

Acuerdo entre dos o más personas o entidades sobre un asunto.

Concertación es el proceso y la consecuencia de concertar (acordar, convenir, estipular). El concepto es de uso frecuente en el terreno de la política para nombrar a una coalición o una alianza de partidos.

Uno de los pilares del desarrollo de la cultura en el país es la concertación, que a su vez, es uno de los componentes fundamentales de la sostenibilidad cultural. El apoyo del Estado, al fortalecimiento de instituciones y organizaciones culturales, es una labor que permite la afirmación del tejido cultural de la sociedad, la promoción de determinadas áreas de la cultura entendidas como prioritarias y el reconocimiento de proyectos con influencia positiva en las comunidades. En el presente documento se hace una exploración de los antecedentes de la política de concertación, su marco legal, y una conceptualización que permiten entender las ideas que durante años han sustentado una tarea que es operativamente muy significativa y a la que han accedido miles de organizaciones culturales de diferentes niveles geográficos, objetivos institucionales y modalidades de acción. También se plantean los objetivos de la política, sus principios, sus grandes

líneas de estratégicas, y el contenido ó tipo de proyectos que pueden ser apoyados. (https://mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-de-concertacion/Paginas/default.aspx)

VIDEO: Negociación y Concertación Organizacional
https://www.youtube.com/watch?v=KRr7WQykSE4

plan operativo

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como **plan operativo anual (POA)**. El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las **acciones** para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

El POA también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el **plan estratégico**. Así, si el objetivo estratégico de una empresa es, por ejemplo, obtener una facturación de 100.000 dólares antes de 2012, el POA establecerá cada objetivo anual: 25.000 dólares en 2009, 25.000 dólares en 2010, 25.000 dólares en 2011 y 25.000 dólares en 2012. Por otra parte, mencionará cuánto debería aportar al año cada área de la compañía para alcanzar dichas metas.

Todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

Así mismo deberán plasmarse las **necesidades de la empresa** en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la compañía, es decir todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la compañía y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias (en caso de no ser atendidos) para el cumplimiento de los **objetivos planteados** en el plan operativo.

Normalmente, suelen detallarse la forma en la que la compañía prestará su servicio, características del local donde se encuentra la sede de la misma, los requerimientos de instalación y manutención de maquinarias, equipamiento y suministros necesarios para la actividad, las estrategias de compra-venta y almacenaje de los productos o servicio ofrecido, la cantidad y calidad de los proveedores con los que se contará para poner en marcha la empresa, entre muchos otros aspectos relativos a la actividad.
Es decir que un plan operativo es un documento donde se pone por escrito cuáles serán los **pasos a realizar por la compañía y las acciones que deberán desempeñar** quienes participan en la actividad de producción y venta de servicios, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa. El mismo se compone de varios pasos, los cuales se conocen como:

*** Planificación**: conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y desarrollar un plan de acción;

*** Programación** de las diversas actividades: consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso, tenga noción de cuáles son sus responsabilidades;

*** Seguimiento y evaluacion**: analizar el desempeño de las diferentes agentes

que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y reeducar, en caso de que fuera necesario.

Por último cabe mencionar que para que un plan operativo sea eficiente, todas las partes deben cumplir con cinco normas: ser **efectivos** (hacer exactamente lo que se espera de ellos), ser **eficientes** (realizar correctamente su labor), ser **responsables** (realizar la labor con plena consciencia), ser **oportunos** (hacer su trabajo en el tiempo en el que se le ha pedido) y ser **rentables** (aprovechando al máximo los recursos que se les han dado, es decir con una rentabilidad óptima)

Contenido de un plan operativo

Un plan operativo se basa directamente en los planes tácticos que describen misiones, objetivos, metas y actividades.

Al igual que un plan táctico, un plan operativo aborda cuatro preguntas: ¿dónde nos encontramos ahora?, ¿dónde queremos estar?, ¿cómo llegaremos allí? y ¿cómo medimos nuestro progreso?

La planeación operativa debe contener:

- Objetivos claros.
- Actividades a ser entregadas.
- Normas de calidad.
- Resultados deseados.
- Requerimientos de personal y recursos.
- Calendarios de implementación.
- Un proceso para monitorear el progreso.

El plan operativo presenta información altamente detallada destinada a las personas que realizarán las tareas diarias requeridas en la administración de la organización.

La gerencia y el personal deben consultar frecuentemente el plan operativo para llevar a cabo su trabajo diario.

La planeación operativa indica el qué, quién, cuándo y cuánto:

- **Qué**: las actividades y tareas que deben llevarse a cabo.
- **Quién**: las personas que tienen la responsabilidad de cada una de las actividades.
- **Cuándo**: los plazos en los cuales las actividades deben completarse.
- **Cuánto**: la cantidad de recursos financieros proporcionados para completar cada actividad.

Categorías

El plan operativo se puede dividir en dos categorías:

Planes de uso único

Solo abordan el período actual o un problema específico. Llevan a cabo un curso de acción que no es probable que se repita en el futuro. Estos planes se usan una sola vez para lograr objetivos únicos para el negocio.

Un ejemplo de esto es cuando una empresa tiene un evento único especial que se avecina. Pueden tener un plan de un solo uso para cubrir todo lo relacionado con este evento, tal como reducir costos durante el próximo año.

Planes continuos

Se transfieren a futuros períodos y se modifican según sea necesario. Se desarrollan para actividades que ocurren repetidamente durante un período de tiempo para ayudar a la empresa a resolver problemas repetitivos.

Un ejemplo de esto sería una gran empresa que tenga actividades que se repiten y deba tener una estructuración que permita que todos sepan lo que suceda todo el tiempo. Otro ejemplo sería un plan a largo plazo para retener a los trabajadores en lugar de despedirlos.

Importancia de la planeación operativa

Un plan operativo es importante porque ayuda al equipo de trabajo a:

- Tener en claro dónde se obtendrán los recursos necesarios.
- Usar esos recursos de manera eficiente.
- Definir claramente los requerimientos de recursos más críticos.
- Reducir los riesgos donde sea posible y preparar planes de contingencia cuando sea necesario.
- Pensar en el futuro a largo plazo del proyecto, incluida su sostenibilidad.

Un beneficio de la planeación operativa es que una compañía puede analizar el resultado que tienen sus operaciones en la rentabilidad.

La planeación operativa disecciona la posición financiera que tiene una empresa, establece sus debilidades y desarrolla formas de aumentar las ganancias.

Los planes operativos de una empresa tienen una influencia positiva en diferentes áreas de la empresa. El plan que se implante ayuda a establecer los objetivos del negocio y a alcanzar metas particulares.

Tiene un impacto positivo tanto en el aspecto operativo como en el físico, en lo que respecta a dotación de personal, apariencia del negocio y procedimientos diarios.

Es una excelente manera de garantizar que todas las áreas del negocio estén siendo dirigidas de una manera constructiva.

Ejemplo de plan operativo

Siempre se debe recordar que la asignación de actividades a las personas es un elemento vital en la implementación de un plan operativo.

La siguiente tabla es un ejemplo de los componentes principales que se encuentran en un plan operativo. Normalmente habrá de 8 a 10 áreas clave de resultados. Como ejemplo, se muestra una sola.

– Área clave de resultado: crecimiento de la membresía.

	Actividades o Tareas	Período de tiempo	Persona responsable	Presupuesto	Otros recursos
1	Realizar visitas a escuelas	Dos visitas por semana a escuelas seleccionadas sólo durante el período	Oficial de desarrollo de PT	Salarios $20.000 Trailer $1.000	Compra de trailer
2	Anunciar eventos importantes a través de medios impresos y de difusión	Anuncios colocados en periódicos estatales en marzo, junio y septiembre	Coordinador de promociones	Anuncios $1.500	-
3	Iniciar el programa de competencia de maestros	El programa comienza en marzo y termina en septiembre	Coordinadora de Eventos	Trofeos $1.000	-
4	Llevar a cabo eventos sociales que atraigan a los miembros de 18 a 25 años	Eventos realizados cada dos meses	Coordinador de promociones	Eventos autofinanciados	-
5	Efectuar comunicación regular con los miembros de 18-25 años a través del boletín	Trimestralmente: enero, abril, julio y septiembre	Editor del boletín	Fotocopia Consumible	Fotocopiadora

(https://www.lifeder.com/planeacion-operativa/)

Video: https://www.youtube.com/watch?v=4jCfZwNh99g

Programa Operativo Anual. POA, Qué es y cómo desarrollarlo

- PLAN DE CONTINGENCIA

Es un tipo de **plan** preventivo, predictivo y reactivo. Presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una **situación de emergencia** y a minimizar sus consecuencias negativas.

El plan de contingencia propone una **serie de procedimientos alternativos** al funcionamiento normal de una **organización**, cuando alguna de sus funciones usuales se ve perjudicada por una contingencia interna o externa.

Para determinar el origen etimológico de los dos principales vocablos que dan forma al término que nos ocupa tenemos que ir hasta el latín. Así, en dicha lengua

nos encontramos con el hecho de que plan procede de la palabra *planus* que puede traducirse como “plano”.
Mientras, contingencia emana del concepto *contingentia* que es fruto de la unión de tres partes: el prefijo *con*– que es equivalente a “reunión”, el verbo *tangere* que es sinónimo de “tocar” y finalmente el sufijo –*encia* que puede determinarse que su significado es igual a “cualidad”.
Un **plan de contingencia** es un tipo de **plan** preventivo, predictivo y reactivo. Presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una **situación de emergencia** y a minimizar sus consecuencias negativas.
El plan de contingencia propone una **serie de procedimientos alternativos** al funcionamiento normal de una **organización**, cuando alguna de sus funciones usuales se ve perjudicada por una contingencia interna o externa.
Esta clase de plan, por lo tanto, intenta garantizar la continuidad del funcionamiento de la organización frente a cualquier eventualidad, ya sean materiales o personales. Un plan de contingencia incluye cuatro etapas básicas: la evaluación, la planificación, las pruebas de viabilidad y la ejecución.

Los especialistas recomiendan planificar cuando aún no es necesario; es decir, antes de que sucedan los **accidentes**. Por otra parte, un plan de contingencia debe ser dinámico y tiene que permitir la inclusión de alternativas frente a nuevas incidencias que se pudieran producir con el tiempo. Por eso, debe ser actualizado y revisado de forma periódica.
Un plan de contingencia también tiene que establecer ciertos objetivos estratégicos y un **plan de acción** para cumplir con dichas metas.
En concreto podemos establecer que todo plan de contingencia tiene que estar conformado a su vez por otros tres planes que serán los que establezcan las medidas a realizar, las amenazas a las que se hace frente y el tiempo de establecimiento de aquellas.

En primer lugar, está el plan de respaldo que es aquel que se encarga de determinar lo que son las medidas de prevención, es decir, las que se tienen que

llevar a cabo con el claro objetivo de evitar que pueda tener lugar la materialización de una amenaza en concreto.

En segundo lugar, también integra al proyecto de contingencia lo que es el plan de emergencia que, como su propio nombre indica, está conformado por el conjunto de acciones que hay que llevar a efecto durante la materialización de la amenaza y también después de la misma. Y es que gracias a aquellas se conseguirá reducir y acabar con los efectos negativos de aquella.

Y en tercer lugar está el plan de recuperación que se realiza después de la amenaza con el claro objetivo de recuperar el estado en el que se encontraban las cosas antes de que aquella se hiciera real.

En la **informática**, un plan de contingencia es un programa alternativo para que una empresa pueda recuperarse de un desastre informático y restablecer sus operaciones con rapidez. Estos planes también se conocen por la sigla **DRP**, del inglés **Disaster Recovery Plan**.
Un programa DRP incluye un plan de respaldo (que se realiza antes de la amenaza), un plan de emergencia (que se aplica durante la amenaza) y un plan de recuperación (con las medidas para aplicar una vez que la amenaza ha sido controlada) (https://definicion.de/plan-de-contingencia/)

Video: Como elaborar un plan de contingencia

https://www.youtube.com/watch?v=HOEPtwPPRaw

Bibliografía

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.3ciencias.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2018%2F06%2FTecnicas_negociacion_breve.pdf&clen=1963035&chunk=true. (s.f.).

https://definicion.de/plan-de-contingencia/. (s.f.).

https://definicion.de/plan-operativo/. (s.f.).

https://mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-de-concertacion/Paginas/default.aspx. (s.f.).

https://www.lifeder.com/planeacion-operativa/. (s.f.).

FICHA: 2381416

COMPETENCIA: Facilitar el servicio a los clientes internos y externos de acuerdo con las políticas de la organización

PROGRAMA: Gestión Empresarial

Instructora: Mónica Mora

PERSONALIDAD

Conjunto de rasgos y cualidades que configuran la manera de ser de una persona y la diferencian de las demás, es un conjunto de actitudes, pensamientos, sentimientos y conductas, que tiene cierta estabilidad, de modo que nos permite en cierto grado predecir la forma de ser y de reaccionar de las personas.

Es una estructura de carácter psicológico que hace referencia al conjunto de rasgos distintivos de un individuo**.** El experto de origen estadounidense Gordon Allport ha definido a la noción de personalidad como aquella alineación dinámica de los sistemas psicofísicos que permite establecer un modo específico de actuar y de pensar.

El aspecto dinámico de la personalidad permite apreciar que todos los seres humanos experimentan intercambios de modo constante con el medio que los rodea, un proceso que sólo se interrumpe con la **muerte**. En cuanto a las formas de pensar y de actuar, muestran que la personalidad está compuesta por una **vertiente interna** (pensamiento) y otra **vertiente de carácter externo** (simbolizado en la conducta).
(https://definicion.de/personalidad/)

CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD

Son aquellas características permanentes que describen el comportamiento de un individuo. En la medida que más consistentes sean y con más frecuencia se presente la característica en diferentes situaciones, más importante se vuelve al describir al individuo. Existen factores de la personalidad que son fuentes del comportamiento de una persona.

1. Reservado vs. Extrovertido
2. Menos inteligente vs. Más inteligente
3. Sumiso vs. Dominante
4. Afectado por sentimientos vs. Estable emocionalmente
5. Serio vs. Alegre y afortunado
6. Egoísta vs. Consciente
7. Tímido vs. Aventurado
8. Realista vs. Sensitivo
9. Confiado vs. Suspicaz
10. Práctico vs. Imaginativo
11. Directo vs. Astuto
12. Seguro de sí mismo vs. Aprensivo
13. Conservador vs. Experimentador
14. Dependiente del grupo vs. Autosuficiente
15. Sin control vs. Controlado
16. Relajado vs. Tenso

(https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/17.htm)

FACTORES DE LA PERSONALIDAD

Los 5 factores de la personalidad

Existe un cierto acuerdo entre los expertos en personalidad en afirmar que la personalidad puede categorizarse en estos 5 grandes rasgos que fueron descritos en la teoría del Big Five personality traits. Esta es una taxonomía o clasificación de rasgos de personalidad que analiza la composición de cinco dimensiones de personalidad en su sentido más amplio.

La definición de cada uno de ellos es la siguiente:

1. **Apertura a la Experiencia**

Muestra en qué grado un sujeto tiende a buscar nuevas experiencias personales y concibe de una manera creativa su futuro. La persona abierta a la experiencia tiene una relación fluida con su imaginación, aprecia el arte y la estética, y es consecuente con sus emociones y la de los que le rodean. Prefieren romper con la rutina y suelen poseer conocimientos sobre amplios temas debido a su curiosidad intelectual. Su opuesto es la Cerrazón a la Experiencia (o al Cambio).

Los individuos que puntúan bajo tienen intereses más convencionales. Disfrutan de lo sencillo más que de lo complejo, ambivalente y sutil. Suelen observar las ciencias o el arte como disciplinas poco prácticas. Prefieren la familiaridad a lo novedoso; son moderados y apegados a la tradición.

2. **Responsabilidad**

Refiere a cuán centrado está el sujeto en sus objetivos, además de cuán disciplinado se muestra para la consecución de dichos fines. Podríamos decir que la persona con alta puntuación en el factor es un individuo organizado, con capacidad de concentración, que termina sus tareas y que piensa antes de tomar una decisión.

3. **Extraversión**

Define el grado en que el sujeto se muestra abierto con los demás y canaliza su energía en contextos sociales. Dicho de otro modo, el factor examina cuánto le agrada a un sujeto estar rodeado de otras personas, cuánto le gusta expresarse ante los demás, etc. Su opuesto es la Introversión, que se caracteriza en personas reservadas, que a menudo son tachados de antipáticos. Suelen ser ciertamente independientes, prefieren la rutina y el ambiente familiar.

Prefieren estar solos y no les agrada formar parte de bullicios de gente, lo cual no quiere decir que sean menos felices. Frecuentemente se muestran tan animados como el que más en círculos estrechos de amistad. Son más reflexivos que los extrovertidos, y tienden menos a la acción.

4. **Amabilidad**

Es el grado en que la persona se muestra respetuosa, tolerante y tranquila.
La persona amable es aquella que confía en la honestidad de los otros individuos, tiene vocación para ayudar y asistir a quien lo necesite, se muestra humilde y sencillo, y es empático hacia las emociones y sentimientos ajenos.

5. **Estabilidad emocional**

Define en qué grado una persona afronta sin problema las situaciones complicadas de la vida. Los sujetos tranquilos, no muy proclives a sentir rabia o a enfadarse, suelen permanecer animados y gestionan muy bien sus crisis personales.

Dentro de los rasgos de personalidad, el Factor es aquél que encontramos con alta puntuación en las personas moderadas y sosegadas.

Existen muchas críticas a los sistemas basados en un líder y jerarquías rígidas. El principio de Peter, por ejemplo, se basa en la idea de que los empleados ascienden hasta llegar a su punto de máxima incompetencia. De ahí que en muchas organizaciones sea evidente que los cargos más importantes están ocupados por gente que no sabe muy bien lo que hace, es decir, por líderes que han llevado sus capacidades a un límite no asumible. Sin embargo, lo que todos esperamos de una organización con gente que manda y gente que sigue órdenes,

es que los primeros, independientemente de su nivel de competencia relativa, al menos hayan llegado a su posición por méritos propios.

¿Hasta qué punto se está haciendo bien el trabajo de selección de personal en este sentido? Pues, según una investigación en psicología, parece que las empresas y organizaciones jerarquizadas son un coladero de oportunistas involuntarios. Gente que, sin saberlo, se beneficia con el hecho de tener ciertos rasgos faciales.

(https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2017/07/25/5-factores-personalidad-10-rasgos-prevalentes)

CONDUCTA Y PENSAMIENTO

CONDUCTA: Es el comportamiento que cada individuo desarrolla en los distintos ambientes en los que se desenvuelve. Esta característica depende de factores genéticos y de factores ambientales que comienzan a ejercer su influencia desde la vida uterina y que cobran gran relevancia después del nacimiento. De esta manera se dividen en instintivas y aprendida

PENSAMIENTO: Es la actividad y creación de la mente. El pensamiento implica una actividad global del sistema cognitivo con intervención de los mecanismos de memoria, atención, procesos de comprensión, aprendizaje, etc. Es una experiencia interna e intrasubjetiva. El pensamiento tiene una serie de características particulares, que lo diferencian de otros procesos, como, por ejemplo, que no necesita de la presencia de las cosas para que éstas existan, pero la más importante es su función de resolver problemas y razonar. (http://personalidadd.blogspot.com/2014/10/personalidad-conducta-y-pensamiento.html)

IMAGEN PERSONAL

Podemos entender por imagen personal todo aquello que tiene que ver con nuestra apariencia, forma de expresarnos y relacionarnos con el mundo exterior. Básicamente esto refleja quiénes somos y qué tan dispuestos estamos a establecer una relación ya sea de tipo personal, profesional y laboral. Se refiere también a la postura, los movimientos, los rasgos físicos, la manera de caminar, la mirada, la risa, el tono de voz, la higiene, la cortesía, la educación, etc. Es decir, es un estilo de vida, una forma de ser y actuar y cada persona tiene la suya.

Características personales en relación a la imagen personal

Veamos ahora, qué características podemos inferir de una persona en relación a la imagen personal que muestra y al cuidado de la misma:

1. **La importancia de la imagen personal**
   Cuando el individuo se presenta ante nosotros podemos observar, en su indumentaria, cuidado facial y capilar, y en su gestualidad la importancia que le da a la imagen personal y hasta qué punto se preocupa por ella.
2. **Su posicionamiento en la sociedad**
   Las firmas que lleve, el estilo que adquiera, más vanguardista o más clásico, nos va a aportar el posicionamiento social de la persona, en relación a su profesión, a las marcas que use y a la estética que adopte.
3. **Su personalidad**
   Si la persona tiene una actitud positiva ante la vida, o extrovertida, lo veremos, por ejemplo, en la elección de color que haga de cara a seleccionar sus total looks o sus accesorios. Si de lo contrario, nos encontramos ante alguien tímido, reservado, que se toma demasiado en serio, o cuyo carácter es introvertido, observaremos que sus elecciones son más planas y neutras: para no llamar la atención.
4. **Su estilo de vida**
   Por ejemplo, si una persona lleva un estilo de vida muy sedentario,

generalmente no le dará mucha importancia al aspecto que luzca su ropa y será frecuente verla con looks más informales o descuidados o con prendas muy arrugadas. Sin embargo, una persona muy activa, cuidará su imagen personal más o menos pero siempre ofrecerá una versión si mismo más dinámica, y esto se reflejará en aquello que lleve.

5. **Su edad y la aceptación que tenga de sí mismo**
   En relación a la imagen que se adopte, las personas tienen a proyectar una edad, mayor o menor, y en general y de forma proporcionalmente vinculada, la aceptación que de ésta tienen.
6. **Su grado de exposición en la red**
   En la medida en la que veamos la importancia que le da a sus dispositivos móviles en relación a sí mismo y al estilo de vida que adopta.
7. **Sus complejos**
   En la medida en la que siempre intente tapar las cosas que no le gustan de su persona, convirtiendo a veces estos puntos negativos en auténticas obsesiones que llegan a tener un efecto contraproducente ya que, en muchos casos, se consigue focalizar la atención en aquello que se intenta ocultar con ahínco.
8. **La necesidad de complicidad social que requiere la persona**
   En la medida en la que requiera que constantemente estén refutando o avalando su estilo o su imagen, preguntando e interesándose siempre por ello, o todo lo contrario, sintiéndose profundamente afectados y mostrándose tremendamente sensibles ante cualquier pequeño comentario u objeto de crítica que algún aspecto de su imagen personal pueda generar.
9. **La seguridad que de sí misma tenga la persona**
   Esto se aprecia tanto en su actitud ante la vida, con sus movimientos, su paso al caminar o sencillamente el tono conversacional y el grado de mirada que emplee en sus distintas interacciones sociales. Además de en la elección de prendas de vestir, colores, la disposición del cabello: si tapa su rostro o no etc.

10. **Autoconocimiento que el ser humano tiene de sí mismo**
    En relación a su cuerpo, su silueta, sus puntos fuertes y débiles, y los aspectos que resalte, esconda o acentúe.
11. **Su gusto estético**
    Puede ser dependiente o independiente, en relación a si coincide con las tendencias que marca la sociedad y por lo tanto con los gustos de una colectividad o si, de lo contrario es totalmente opuesto a los usos socialmente aceptados y se desarrolla de una forma original y distintiva.
12. **Comportamiento y comunicación y la importancia que a éstos elementos le da la persona**
    En relación a su educación y su nivel de exposición social. Hay personas para las que es inadmisible presentarse en público con el cabello sucio o los zapatos manchados, hay otras que no. Esta actitud en relación a la imagen personal nos habla del comportamiento social del individuo y sus dotes de comunicación: cómo las emplea, qué importancia le da o qué mensaje quiere transmitir con su estética, comportamiento o gestualidad.
13. **El sentido del protocolo y la corrección que la persona posee**
    En relación a si es consecuente con lo que socialmente se espera de ella en su participación en distintos ámbitos de la vida social de los que en un momento u otro ha de formar parte.
14. **El lenguaje de los accesorios, su conocimiento y la explotación y uso de los mismos que la persona haga.**

Le demos más o menos importancia al exterior, es indiscutible que la primera impresión está basada en el aspecto exterior y sobre todo en la imagen personal. (https://www.divulgaciondinamica.es/blog/imagen-personal/)

ASPECTO CORPORAL,

Podemos definir la imagen personal y profesional como todo aquel proceso de cambio físico-psicológico, que aplicamos en nosotros de manera individual con el objetivo de mostrar a los demás lo que somos en fondo y forma, que nos ayudará a generar opiniones favorables cada día más exigente era de la globalización.

ASPECTO CORPORAL: La óptima presentación personal es indispensable, porque gracias a ella cada ser humano se proyecta, construye el clima de las relaciones interpersonales, impresiona favorablemente y caracteriza su manera de ser, su rol laboral y profesional. El aspecto corporal está definido por:

- **Cuidado de la piel** La piel es la eficaz envoltura del cuerpo que protege sus partes internas y defiende sus procesos. Calibra nuestras necesidades de temperatura y refleja los desórdenes internos y revela el estado de salud en general

- **Cuidados del cabello** Es importante mantenerlo limpio; lavarlo de dos a tres veces por semana con un shampoo suave y de buena calidad que no lo reseque, ni altere su textura natural. Los profesionales de la belleza no aconsejan el lavado diario del cabello porque reseca el cuero cabelludo y debilita el folículo piloso donde está la raíz. Tampoco se aconseja lavarlo en la noche y acostarse con el cabello mojado.

- **Cuidados del rostro** No interesa la forma del rostro, ante eso nada podemos hacer, pero sí podemos sacarle el mejor partido a la forma, con el corte y el peinado adecuados. También contribuye a mantenerlo armonioso, el depilado de las cejas, sin alterar el arco natural que hace juego con el conjunto; así como el cuidado de ojos, orejas, nariz, mejillas, boca, labios, mentón, cuello y piel.

SALUD: Es la manifestación del bienestar que se experimenta cuando todos los sistemas del ser humano funcionan integralmente y en perfecta armonía. El concepto de sistema comprende los componentes-orgánicos, mentales, afectivos

y espirituales. La salud se refleja en vitalidad y energía y estas condiciones precisan de cuidados especiales de nutrición, suficientes horas de sueño, descanso y ejercicios y revisión médica periódicamente.

ENCANTO PERSONAL

- La facultad de escuchar
- El valor y la sensibilidad humana
- La facultad de ser agradable
- La generosidad
- La sensación de tranquilidad
- Los modales correctos y llenos de naturalidad
- Confianza y serenidad mental

VESTUARIO Y ACCESORIOS: El vestuario discreto pero alegres combinados con los accesorios adecuados confieren a la mujer buen gusto y distinción. Los colores del vestuario deben armonizar bien sea por semejanza o por contraste. Los colores armonizan por semejanza cuando se combinan tonalidades de un mismo color. Por ejemplo: azul oscuro con azul muy claro; verde oscuro con verde esperanza; Café oscuro con café claro y color almendra, entre otros.

USO DEL UNIFORME: Los uniformes han sido creados para que las personas que los utilizan, reflejen seguridad y tranquilidad, por esta razón se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones para llevarlo siempre de la mejor manera: Acójase al diseño del uniforme. No modifique el ajuste de las prendas, ni los ruedos establecidos. Lleve limpias y planchadas las prendas que conforman el uniforme. Use el mínimo de accesorios, pequeños, discretos. Busque que se ajusten a los colores del uniforme, incluyendo bolsos y zapatos. No use bufandas, cuello de tortuga ni pañoletas que no hagan parte del uniforme.

LOS ACCESORIOS: Lo adecuado Lo inadecuado Gran cantidad de accesorios (más de 6). Bolsos de estilos no acordes para la oficina: deportivos. Los piercings

Accesorios discretos, solo se debe lucir lo indispensable: Una pulsera, aretes, reloj, un anillo y un collar sobrio. El bolso es un accesorio más, llévalo del tamaño adecuado y del color acorde a tu vestuario

EL MAQUILLAJE: debe ser suave y moderado. Polvo compacto: empareja el color y elimina el brillo. Los colores recomendados son los de la gama de los rosados o la tierra mate según el tono de piel. Cejas arregladas nítidamente y labios pintados de tonos discretos.

ELEGANCIA MASCULINA: La ropa de trabajo, sobre todo en lo que se refiere a negocios, ha cambiado mucho. Hoy ya no se requiere obligatoriamente ir de saco y corbata, pero hay muchas combinaciones y accesorios que usted puede adoptar sin dejar de estar elegante.

RELACIONES INTEPERSONALES

Son una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, los negocios, las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, etc. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, las amistades, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, los entornos barriales, las comunidades religiosas, etc. Las relaciones interpersonales pueden ser reguladas por ley, por costumbre o por acuerdo mutuo, y son una base o un entramado fundamental de los grupos sociales y de la sociedad en su conjunto.

ELEMENTOS DE LA RELACIONES INTEPERSONALES:

Respeto: Aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Usted depende de los demás por lo que es importante respetar y hacerse respetar.

Comprensión: Es aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las relaciones humanas.

Cooperación: Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios. La biblia la declara como: ayudar, servir. Eclesiastés declara: Mejor son dos que uno, pues reciben mejor paga por su trabajo. Porque si caen, el uno levantará a su compañero; pero ¡ay del que está solo! Cuando caiga no habrá otro que lo levante.

Comunicación: Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

Cortesía: Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía cuesta poco y vale mucho. (http://atencionalcliente1994.blogspot.com/2012/10/imagen-personal.html)

(http://www.trabajosocialleon.org/perfilprofesional.php)

- COMPORTAMIENTOS ÉTICOS, LABORALES, SOCIALES

Ética empresarial

La ética es un conjunto de acciones que pretenden orientar la acción humana en un sentido racional.

Las relaciones interpersonales, que caracterizan a los individuos socialmente; y el patrón de actuación deseable, donde existe una forma de conocimiento que

establece un sistema moral, en la cual se distingue entre lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer, elegir entre el vicio y la virtud, entre el bien y el mal.

La ética básicamente puede ser considerada como un saber netamente práctico, para actuar de un modo racional en la vida, consiguiendo de ella lo más posible, para lo cual es preciso saber ordenar las metas de la vida inteligentemente. (http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300006)

El término ***ética empresarial***, "es un valor intrínseco de toda actividad económica y organizacional porque cualquier actividad empresarial atrae hacia sí un cúmulo de factores humanos", donde la dignidad personal es un valor que debe presidir las decisiones de cualquier organización y la convicción de que la armonía social exige la práctica habitual de conductas verdaderas. (Ortiz, 1995)

La ética empresarial tiene que ver con la conducta de los individuos que se desempeñan y dirigen las organizaciones, es el modo como se desarrollan los integrantes de empresas de acuerdo a las normas y patrones reconocidos y aceptados dentro del área organizacional y el ambiente socio-económico en el que se desenvuelven. Asimismo, es considerado anti-ético un comportamiento que no corresponda a ciertas normas deseadas o aceptadas dentro de la sociedad. (Pérez, 1998)

Asimismo, en los procesos de direccionamiento empresarial, la fijación de valores éticos es una acción fundamental para guiar a todos sus integrantes en sus acciones laborales dentro de un contexto racional y moral.

La ética empresarial y su relación con los valores y principios

Determinar que el comportamiento de un integrante de una organización es ético o no, depende en gran medida del sistema de valores de dicho individuo, ya que "son los criterios que guían la forma de actuación de las personas en forma

individual o como integrantes de grupos, organizacionales y comunidades mayores” como lo expresa. (Etkin, 1993)

Las actitudes pueden ser consideradas como creencias con las mismas características intrínsecas de estas, las mismas se asemejan porque las actitudes son predisposiciones, las creencias son convicciones, ambas son afectivas, intelectuales y cambiantes, por lo que reflejan la posición de una persona y predicen la tendencia a actuar de determinada manera.

Los valores, así como las actitudes y las creencias están unidos al comportamiento de los individuos y tienen mucha influencia en la forma como las personas perciben todo a su alrededor.

La ética y su influencia en las actitudes personales y organizacionales

A este respecto, el tener conciencia de los fines que se persiguen y habituarse a obrar con relación a ellos, es la clave de una ética de las personas y muy especialmente de las empresas. Asimismo, los modos de actuar ya asumidos, que disponen a obrar en el sentido deseado y que se han ido incorporando en los caracteres de las personas por repetición de actos, es a lo que tradicionalmente le llaman hábitos, los cuales cuando están bien orientados reciben el nombre de virtudes y cuando no se predisponen a alcanzar la meta, se denominan vicios.

Las metas o fines en el entorno empresarial se fijan a través del diseño de un conjunto de reglamentos y normas; es por ello que el sentido de las actividades viene de los fines de la organización y las reglas sólo pueden fijarse teniendo en cuenta los fines, los cuales sin duda alguna son de carácter social.

Asimismo, es importante agregar que dichas reglas que se establecen para conducirse en la organización, no siempre se cumplen solo porque los integrantes deciden alcanzar el objetivo de la organización. Esto no es tarea sencilla, ya que el comportamiento ético de un empleado depende tanto de sus valores como del clima ético de la organización.

Por lo anteriormente expuesto se refuerza el concepto que el líder debe ocuparse de que sus empleados se comporten de acuerdo a las reglas de la organización, así como de generar un ambiente en el cual puedan actuar correctamente.

Desempeño laboral

El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Es también una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Según estas definiciones se puede afirmar que el desempeño es una apreciación por parte de los supervisores de una empresa de la manera como un empleado logra sus metas u objetivos, así mismo, este permite visualizar el punto hasta el cual un empleado puede realizar una labor; aclarando que dicho desempeño no solo incluye la producción de unidades tangibles sino también las intangibles como es, el pensar en forma creativa, inventar un producto nuevo, resolver un conflicto entre otros o vender un bien o servicio.

- **GESTIÓN DEL TIEMPO:** Organización del tiempo o administración del tiempo es el proceso de planear y ejercitar el control consciente del tiempo empleado en actividades concretas, especialmente para aumentar la eficacia, la eficiencia o la productividad.

Supone para la persona el manejo simultáneo y la acomodación de actividades laborales, sociales, familiares, hobbys, compromisos e intereses con la finitud del tiempo.

Utilizar el tiempo eficientemente guía a la persona entre las diferentes actividades que lo consumen. Numerosas habilidades, herramientas y técnicas ayudan a gestionar el tiempo cumpliendo tareas, proyectos y objetivos en los plazos fijados.

La gestión del tiempo se considera entre los buenos hábitos de trabajo y entre las habilidades gerenciales.

Inicialmente el término "gestión del tiempo" solo se refería al ámbito laboral y empresarial, pero ha ampliado su alcance para incluir también actividades personales.

Un sistema de gestión del tiempo es una combinación diseñada de procesos, herramientas, técnicas y métodos con esta finalidad. La gestión del tiempo normalmente es una necesidad en cualquier desarrollo de proyecto, porque determina su alcance y el momento en que se completará del todo. También es importante entender que existen diferencias técnicas y estructurales en la gestión del tiempo debidas a distintas concepciones culturales del tiempo.

La bibliografía sobre gestión del tiempo considera que los asuntos principales son:

- Crear un entorno que lleve a la **Eficacia y a la Eficacia**:

  Eficiencia “Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos.

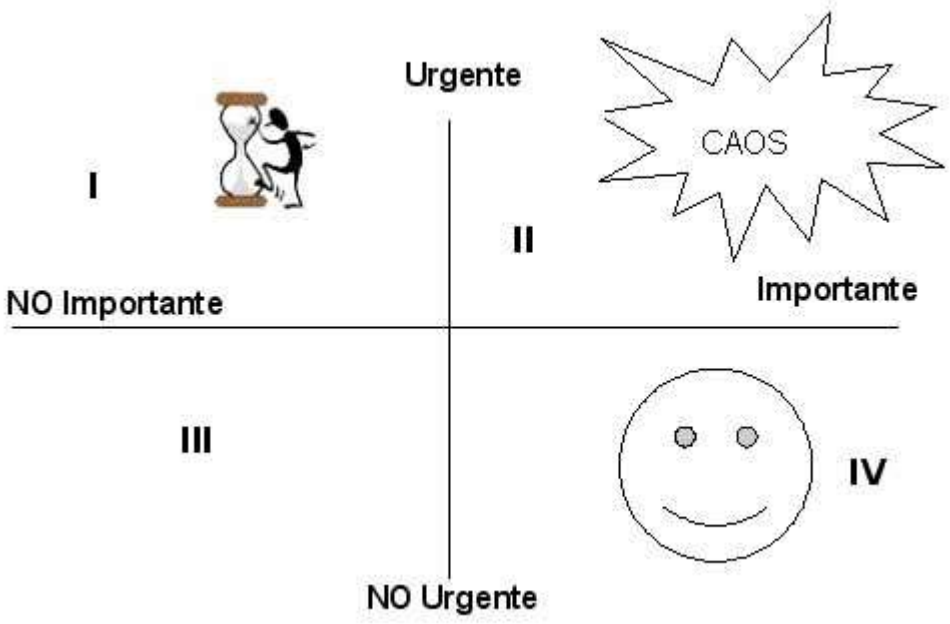
  Eficacia Capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno

- **Establecer prioridades:** es básico en cualquier organización, en la familia y en la vida misma. Solo así sabremos distinguir lo importante de lo urgente, y las acciones exactas en las que tenemos que centrar nuestros esfuerzos. Las **prioridades** son las que nos permiten estar cada día más cerca de alcanzar nuestros objetivos empresariales, familiares y personales.

- **Reducir el tiempo empleado en actividades no prioritarias:**

Priorizar según los objetivos

- El problema de las personas es que reaccionan sistemáticamente a lo que ocurre y atienden las cosas según les van llegando. No hacen lo que quieren, sino que se dejan llevar por hechos exteriores. Yo creo que este es el principal problema de una mala gestión del tiempo.
- Al no priorizar, atacamos las tareas según nos vienen, según nos apetece o según cualquier otro motivo. Pero las tareas hay que realizarlas según su importancia. Pero, ¿qué es lo importante?
- Lo importante es todo aquello que me dé un alto rendimiento o que es esencial para mis objetivos o los de mi empresa.
- Esta frase pone de relieve otro gran defecto de mucha gente: no tienen claro sus objetivos o los de su trabajo, entonces, ¿cómo puede priorizar una cosa sobre otra? En esta fase es imprescindible meditar sobre qué quiero conseguir, cómo lo puede conseguir, qué necesito para conseguirlo, para que de esta manera pueda averiguar mis objetivos a corto y largo plazo.
- No solo hemos de hacer las tareas que me permitan alcanzar mis objetivos, sino también aquellas que me den un alto rendimiento. Según la ley de Pareto (economista italiano de finales del siglo XIX y principios del XX) o ley del 80/20, aplicada a la gestión del tiempo, el 20% del tiempo empleado produce el 80% de los resultados y el 80 % del tiempo produce solo el 20% de los resultados.
- Por lo tanto, según la ley de Pareto, debemos de centrarnos en el 20% de las tareas que nos producirán el 80% de los resultados. Ese 20% de las tareas está en el cuadrante IV de la matriz de prioridades.



Esta matriz nos permitirá priorizar las tareas.

- Cuadrante I (Urgente y No Importante). Estas tareas las haré lo más rápido posible, ya que, aunque son urgentes no son importantes, luego no merece la pena dedicar tiempo a ellas. Suele ser bueno hacerlas entre tareas importantes, de forma que puedo descansar un poco, ya que al no ser importantes no requerirán tanta atención.
- Cuadrante II (Urgente e importante). He de evitar que las tareas entren en este cuadrante mediante la planificación. Lógicamente al ser tareas urgentes e importantes **serán las primeras** que hare.
- Cuadrante III. (No Urgente, No importante). Me olvido de estas tareas o el uso de relleno en tiempos muertos. Hay que tener cuidado con ellas, ya que como suelen ser entretenidas, tendemos a perder el tiempo con ellas.
- Cuadrante IV. (No Urgente, Importante). Es el cuadrante en el que deberíamos trabajar y el cual planificamos. En este cuadrante están todas esas tareas que decimos que deberíamos de hacer, todas esas tareas que,

si las hacemos, nos aportarán beneficios, pero como no son urgentes hay quien no las hace hasta que se convierten en urgentes.

Según esta matriz, haré las tareas en el siguiente orden:

- Cuadrante II (Urgente e Importante)
- Cuadrante IV (No Urgente e Importante)
- Cuadrante I (Urgente y no Importante)
- Cuadrante III (No urgente y no importante). No he de tener remordimientos por decidir no hacer estas tareas, ya que ni son urgentes ni son importantes

(https://www.eoi.es/blogs/meerron/2013/06/12/la-gestion-del-tiempo/)

- **Consecución de objetivos:** Puede decirse que una **consecución** consiste en alcanzar una meta o en conseguir algo que se pretendía. Supongamos que un emprendedor desea desarrollar un nuevo proyecto comercial. Con la intención de concretar su idea, comienza a tener reuniones con potenciales inversores.

El principio de los **objetivos** está basado en hechos, mientras que el de las **metas** está basado en ideas. Los **objetivos** son medios para conseguir un determinado fin, mientras que las **metas** pueden considerarse **como** fines en sí mismos o resultados finales

Bibliografía

Etkin, J. R. (1993). La Doble Moral de las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A.

http://asisadmin2012.blogspot.com/2012/06/modelo-libreta-de-calificaciones.html. (s.f.).

http://atencionalcliente1994.blogspot.com/2012/10/imagen-personal.html. (s.f.).

http://personalidadd.blogspot.com/2014/10/personalidad-conducta-y-pensamiento.html. (s.f.).

http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300006. (s.f.).

http://www.trabajosocialleon.org/perfilprofesional.php. (s.f.).

https://definicion.de/personalidad/. (s.f.).

https://www.divulgaciondinamica.es/blog/imagen-personal/. (s.f.).

https://www.eoi.es/blogs/meerron/2013/06/12/la-gestion-del-tiempo/. (s.f.).

https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/17.htm. (s.f.).

https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2017/07/25/5-factores-personalidad-10-rasgos-prevalentes. (s.f.).

Ortiz, J. M. (1995). La Hora de la Ética Empresarial. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España.

Pérez, J. A. (1998). Liderazgo y Ética en la dirección de empresas. Ediciones Deusto, S.A.

MATERIAL DE APOYO

Ficha: 2325278

Instructora: Mónica Mora

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es esencial en todas las organizaciones, define los elementos y características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. En este sentido, las empresas deben contar con una estructura organizacional de acuerdo con todas los procesos, actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos

COMPRENDIENDO LA ORGANIZACIÓN La organización debe establecer las cuestiones tanto externas como internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que pueden afectar a su capacidad para lograr los resultados previstos en su direccionamiento estratégico.

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN A diario escuchamos el término organización, no obstante, este concepto tiene dos acepciones, la primer relacionada con la definición de un ente, entidad o empresa; la segunda, inherente a una de las etapas del proceso administrativo. Fuente: https://bit.ly/2MaRNKv (2018) Ahora, veamos una algunas definiciones de autores en el ámbito de la administración: Terry (1973), define a la organización como el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. Sheldon (1985), considera que es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible. La organización es “la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto” (Andrade, 2005, p. 248).

CONCEPTO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional. Kast & Rosenzweig (1974), definen a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. No obstante, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la empresa. Fuente: https://bit.ly/2dfn4rr (2018)

“Una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización” (Merton, 2002, p.275). 1.3

¿QUÉ DEBE SER PRIMERO: ¿LA ESTRUCTURA O LA ESTRATEGIA? Muchos consideran que naturalmente, la estrategia: primero debo decidir a dónde ir y cómo llegar, y después he de tener una organización que garantice que llegaremos allí donde nos habíamos propuesto. Pero la mayoría de las veces la organización actual es la que lógicamente participa en el diseño de la nueva estrategia y sin darnos cuenta, anteponemos la estructura actual a la estrategia futura. Entonces la pregunta sería: ¿cómo se debe hacer? Pues existen instrumentos muy válidos para hacerlo. Por ejemplo, hacer que en el diagnóstico no sólo participe la alta dirección, sino que otros cargos clave de nuestra organización se involucren. Que también lo hagan una selección de clientes y proveedores. Que analicemos entre todos y de forma objetiva nuestra competencia para saber qué hacemos mejor y peor que ellos. Conclusión La estrategia y la estructura deben ir de la mano en un proceso de cambio estratégico, pero como un equipo único y no como una suma de individuales.

ORGANIZACIONES TRADICIONALES VS. ORGANIZACIONES INTELIGENTES. INNOVACIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

ORGANIZACIONES TRADICIONALES Según Chiavenato (2006), las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización. Teniendo esto en cuenta, en el presente artículo se incluye una breve des- cripción de los principales tipos de organizaciones, clasificados según sus objetivos, estructura y características

principales, con la finalidad de brindar un panorama amplio, ordenado y comprensible acerca de este importante tema.

Tipos de Organizaciones Como se mencionó anteriormente, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia varie- dad de tipos de organizaciones. Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, considero que los principales tipos de organizaciones —clasificados según sus objetivos,

CONCEPTO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional. Kast & Rosenzweig (1974), definen a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. No obstante, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la empresa. Fuente: https://bit.ly/2dfn4rr (2018) “Una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización” (Merton, 2002, p.275). 1.3 ¿QUÉ DEBE SER PRIMERO: ¿LA ESTRUCTURA O LA ESTRATEGIA? Muchos consideran que naturalmente, la estrategia: primero debo decidir a dónde ir y cómo llegar, y después he de tener una organización que garantice que llegaremos allí donde nos habíamos propuesto. Pero la mayoría de las veces la organización actual es la que lógicamente participa en el diseño de la nueva estrategia y sin darnos cuenta, anteponemos la estructura actual a la estrategia futura. Entonces la pregunta sería: ¿cómo se debe hacer? Pues existen instrumentos muy válidos para hacerlo. Por ejemplo, hacer que en el diagnóstico no sólo participe la alta dirección, sino que otros cargos clave de nuestra organización se involucren. Que también lo hagan una selección de clientes y proveedores. Que analicemos entre todos y de forma objetiva nuestra competencia para saber qué hacemos mejor y peor que ellos. Conclusión La estrategia y la estructura deben ir de la mano en un proceso de cambio estratégico, pero como un equipo único y no como una suma de individuales. 1.4 ORGANIZACIONES TRADICIONALES VS. ORGANIZACIONES INTELIGENTES. INNOVACIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL 1.4.1 ORGANIZACIONES TRADICIONALES Según Chiavenato (2006), las organizaciones son extremadamente heterogéneas y

diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización. Teniendo esto en cuenta, en el presente artículo se incluye una breve des- cripción de los principales tipos de organizaciones, clasificados según sus objetivos, estructura y características principales, con la finalidad de brindar un panorama amplio, ordenado y comprensible acerca de este importante tema. 1.4.1.1 Tipos de Organizaciones Como se mencionó anteriormente, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia varie- dad de tipos de organizaciones. Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, considero que los principales tipos de organizaciones —clasificados según sus objetivos.

estructura y características principales se dividen en:

Organizaciones según sus fines: Es decir según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

a. **Organizaciones con fines de lucro**: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

b. **Organizaciones sin fines de lucro**: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. [1] son ejemplos de este tipo de organizaciones. Según su grado de centralización. Organizaciones

Según su Formalidad. - Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

c. **Organizaciones Formales**: Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de

manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Según Idalberto Chiavenato, la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

• **Organización Lineal**: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal.

Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas.

Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

• **Organización Funcional**: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.

4**. Organizaciones Informales**: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

Organizaciones Según su Grado de Centralización. - Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

5. **Organizaciones Centralizadas**: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el ministerio de hacienda.

6. **Organizaciones Descentralizadas**: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Parte de la globalización es el dominio del conocimiento. ¿Qué hace que algunas compañías estén mejor preparadas que otras para responder, rápida efectivamente a los estímulos del ambiente? Una respuesta común es que la empresa debe contar con una estructura integrada, que trabaja como un todo. Pero, además, y no menos importante, es que la empresa cuente con un sistema que maneje el conocimiento, que le permita reutilizarlo y renovarlo constantemente.

El manejo del conocimiento de una empresa siempre ha sido un problema muy común y de compleja solución en el pasado y aún en el presente. En un reciente estudio realizado por la Gottilieb Duttweiler Foundation (Brooking, 1996), se revela que en la práctica las empresas utilizan sólo un 20% de su conocimiento acumulado. Lo impresionante hoy en día: en una encuesta llevada a cabo por Delphi Group, 40% de los que respondieron indicaron que el repositorio principal del conocimiento corporativo estaba en la cabeza de sus trabajadores.

Las nuevas tendencias dan relevancia al conocimiento que poseen las personas en las organizaciones, como la clave del éxito, en particular el modelo de organizaciones inteligentes, donde el conocimiento y la adecuada gestión de este es la mejor alternativa para alcanzar eficiencia y eficacia a los nuevos retos que se presentan.

EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO: CONCEPTO, SUJETOS,

ESTRUCTURA Y TIPOS

Concepto

De acuerdo al TUO de la Ley 27444, el concepto del procedimiento administrativo se enmarca de la siguiente manera:

Artículo 29.- Definición de procedimiento administrativo

Se entiende por procedimiento administrativo al conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados.

Este concepto implica que el procedimiento administrativo la tramitación del mismo le corresponde a la administración y que el resultado final, es decir, el acto administrativo es conducente a generar efectos jurídicos a los administrados, sean ellos personas naturales o jurídicas.

3. **Sujetos en el procedimiento administrativo**

3.1**. El administrado**

Es la persona natural o jurídica en el procedimiento administrativo sobre el que recaen los efectos jurídicos. Según Osinergmin y el artículo 59 de la Ley 27444, se consideran administrados quienes promueven un procedimiento administrativo como titulares de derechos o intereses legítimos individuales o colectivos.

También a los que, sin haber iniciado el procedimiento, posean derechos o intereses legítimos que puedan ser afectados por la decisión de la administración.

3.2. **La autoridad administrativa**

De acuerdo con el artículo 59 del TUO de la Ley 27444, es el agente de las entidades que, bajo cualquier régimen jurídico y ejerciendo potestades públicas, conduce el inicio, la instrucción, la sustanciación, la resolución, la ejecución o que —de otro modo— participa en la gestión de los procedimientos administrativos.

4**. Estructura del procedimiento**

CASSAGNE sostiene que se pueden identificar cuatro etapas:

4.**1. Inicio**

El procedimiento puede iniciar de oficio o de parte (art. 112 de la Ley 27444).

a. De oficio: Para el inicio de oficio de un procedimiento debe existir disposición de una autoridad superior debidamente fundamentada, una motivación basada en el cumplimiento de un deber legal o el mérito de una denuncia (art. 113 de la Ley 27444).

Así, en este supuesto también encaja la denuncia, en tanto toda persona está facultada para comunicar a la autoridad competente aquellos hechos que conociera contrarios al ordenamiento, sin necesidad de sustentar la afectación inmediata de algún derecho o interés legítimo, ni que por esta actuación sea considerado sujeto del procedimiento. El artículo 114 de la Ley 27444 regula el derecho a formular denuncias.

b. De parte: Los administrados pueden promover, de manera individual o colectiva, por escrito, el inicio de un procedimiento administrativo ante cualquier

entidad. Esto en la normativa es conocido como el derecho a la petición administrativa y está regulado en el artículo 115 de la Ley 27444.

4.2. **Ordenación e instrucción**

Una vez iniciado el procedimiento administrativo debe desarrollarse de modo sencillo y eficaz sin reconocer formas determinadas, fases procesales, momentos procedimentales rígidos para realizar determinadas actuaciones o responder a precedencia entre ellas, salvo disposición expresa en contrario de la ley en procedimientos especiales.

De acuerdo a lo señalado por el artículo 154 de la Ley 27444, a autoridad administrativa deberá determinar la norma aplicable aun cuando no haya sido invocada por el administrado o fuere errónea la cita legal; así como evitar el entorpecimiento o demora a causa de diligencias innecesarias o meramente formales, adoptando las medidas oportunas para eliminar cualquier irregularidad producida.

A fin de pronunciarse a través de sus resoluciones, la administración deberá realizar de oficio los actos de instrucción o indagación necesarios para la determinación, conocimiento y comprobación de los datos requeridos. Esto se encuentra detallado en el artículo 168 del TUO de la Ley 27444. Esta obligación de la administración no excluye el derecho de los administrados a proponer actuaciones probatorias.

La carga de la prueba se rige por el principio de impulso de oficio. Sin perjuicio de ello, corresponde a los administrados aportar pruebas mediante la presentación de documentos e informes, proponer pericias, testimonios, inspecciones y demás diligencias permitidas o aducir alegaciones.

A fin de poder decidir un procedimiento, podrán utilizarse todos los medios de prueba que resulten necesarios.

De acuerdo al artículo 175 del TUO de la Ley 27444, en el procedimiento administrativo se recaban pruebas a través de lo siguiente:

1. Recabar antecedentes y documentos.
2. Solicitar informes y dictámenes de cualquier tipo.
3. Conceder audiencia a los administrados, interrogar testigos y peritos, o recabar de ellos declaraciones por escrito.
4. Consultar documentos y actas.
5. Practicar inspecciones oculares.

4.3. Conclusión

Una vez agotada la etapa de la instrucción y obtenidos los elementos suficientes para decidir, la autoridad administrativa emite una resolución pronunciándose sobre el fondo del asunto.

4.4. **Ejecución de resoluciones**

Los actos administrativos son ejecutarios, salvo disposición legal expresa en contrario, mandato judicial o que estén sujetos a condición o plazo conforme a ley.

La autoridad administrativa puede proceder a la ejecución forzosa de actos administrativos a través de sus propios órganos competentes, o de la Policía Nacional del Perú.

Para ello el artículo 203 del TUO de la Ley 27444 señala que será necesario cumplir con las siguientes exigencias:

1. Que se trate de una obligación de dar, hacer o no hacer, establecida a favor de la entidad.
2. Que la prestación sea determinada por escrito de modo claro e íntegro.
3. Que la obligación derive del ejercicio de una atribución de imperio de la entidad o provenga de una relación de derecho público sostenida con la entidad.

4. Que se haya requerido al administrado el cumplimiento espontáneo de la prestación, bajo apercibimiento de iniciar el medio coercitivo específicamente aplicable.
5. Que no se trate de un acto administrativo en el que la Constitución o la ley exijan la intervención del Poder Judicial para su ejecución.

5. **Tipos de procedimiento administrativo**

5.1. **Procedimientos de aprobación automática**

De acuerdo al artículo 32 del TUO de la Ley 27444, en el procedimiento de aprobación automática, la solicitud es considerada aprobada desde el mismo momento de su presentación ante la entidad competente para conocerla, siempre que cumpla con los requisitos y entregue la documentación completa, exigidos en el TUPA de la entidad.

En este procedimiento, las entidades no emiten ningún pronunciamiento expreso confirmatorio de la aprobación automática, debiendo sólo realizar la fiscalización posterior.

5.2. **Procedimientos de evaluación previa**

En este tipo de procedimientos la entidad se encarga de evaluar y pronunciarse mediante un acto administrativo. En caso de falta de pronunciamiento oportuno, el procedimiento está sometido a silencio positivo o silencio negativo.

De acuerdo por lo señalado por VILLANUEVA HARO, los procedimientos de evaluación previa tienen un plazo de 30 treinta (30) días hábiles para que se emita el acto administrativo. En caso de inactividad administrativa se someterá a las reglas del silencio administrativo según corresponda su Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).

Bibliografía

Andrade Espinoza, S. (2003). Diccionario de Economía y Finanzas. Aumentada y Corregida. Editorial Andrade. Lima-Perú.

Benjamín Franklin y Guillermo Gómez Ceja (2002). “Organización y Métodos, Un Enfoque Competitivo”. Editorial McGraw-Hill, México

Brooking, A. (1996) Intellectual Capital – Core Asset for the Third Millennium Enterprise, London, International Thompson Business Press

Cerebro, conducta y aprendizaje. Recuperado de: http://cerebroconductaprendizaje.blogspot.com/

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. Edición tercera, Editorial MC

GRAW HILL Interamericana editores SA México.

George R. Terry, Ph. D. (1967). “Principios de la Administración” Editorial CECSA. México. Novena impresión marzo 1967

Guía Técnica para Elaborar Organigramas. Recuperado de: https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/ files/leyes/dom-p003-d2_003_guia_tecnica_para_elaborar_organigramas.pdf

Hitt, B., Black, S. & Porter (2006). Administración. Novena Edición. Pearson Educación. México.

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1974). Organization and management: A systems approach. McGraw-Hill.

López, J. M. G. (2010). El Agente De Cambio Organizacional: Su Rol Y Propósitos. Contribuciones a la Economía, (2010-04).

Merton, Robert (2002). Teoría y estructuras sociales, México, Fondo de Cultura

Económica, 1964, reedición 2002.

Sheldon (1985). The Philosophy of Management. Kenneth Thompson

Terry, G. R. (1973). Principios de administración.

Varela, Francisco, Humberto Maturana y R. Uribe (1974). “Autopoiesis:

Organization of Living Systems, its Characterization and a Model”, Journal Biosystems, núm. 5, pp. 187–196.

CASSAGNE Juan Carlos. «Estructura del Procedimiento Administrativo». En: *Derecho Administrativo. Tomo II*. Palestra Editores: 2010, pp. 657-698

OSINERGMIN. Libro de Derecho Administrativo. Noviembre 2017. Consulta: 15/09/2020. <https://lpderecho.pe/descargue-pdf-manual-derecho-administrativo/>.

VILLANUEVA HARO, Benito. “El divorcio entre el Estado y el Administrado. La inactividad administrativa en el Perú y en el Derecho Comparado”. En: Revista Vía Iuris, Enero-Junio 2013, p. 42.

DECRETO SUPREMO QUE APRUEBA EL TEXTO ÚNICO ORDENADO DE LA LEY Nº 27444 –
LEY DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAL DECRETO SUPREMO Nº 006-2017-JUS. Publicada en el diario El Peruano el 20 de marzo de 2017

PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

- **Denominación del Programa de Formación:** Técnico en Asistencia Administrativa .
- **Código del Programa de Formación**: 134101 V1
- Nombre del Proyecto: **Suministrar Apoyo a los Procedimientos en las Unidades Administrativas de Mipymes**
- Fase del Proyecto: I - **Análisis**
- Actividad de Proyecto **Identificar los procedimientos administrativos y tipos de clientes de las MIPYMES mediante el uso de herramientas ofimáticas y análisis de información.**
- Competencia**: Atención a Clientes**
- **Competencia 1:** ***Atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa***
- **Resultados de Aprendizaje Alcanzar competencia 1:**

  21060102001: Reconocer la organización, tipos de clientes, productos y servicios que ofrece, teniendo en cuenta su objeto social y normatividad legal vigente

  21060102002 Preparar la participación en las reuniones de la organización, teniendo en cuenta el objeto, las responsabilidades asignadas y las políticas institucionales.

  21060102003 Proporcionar diligentemente atención y servicio al cliente, cara a cara, aplicando actitudes y valores; el protocolo, la etiqueta y las políticas de la organización, de acuerdo con los estándares de calidad establecidos.

  21060102004 Utilizar medios y tecnología disponible en los protocolos de atención a clientes y usuarios de acuerdo a políticas organizacionales, normativa y recursos disponibles.

  21060102005 Participar en las reuniones organizacionales, teniendo en cuenta el protocolo y políticas.

  21060102006 Verificar la aplicación de atención y servicio al cliente, cara a cara, y a través de medios tecnológicos, de acuerdo con la política institucional y los estándares de calidad establecidos.

  21060102007 Identificar las no conformidades respecto a la realización del evento, de acuerdo con el propósito, objetivo y plan.

  21060102008 Aplicar acciones de mejora frente a situaciones relacionadas con el servicio, de acuerdo con políticas organizacionales y normativa vigente.

- Duración de la Guía: **96 Horas.**

2. PRESENTACIÓN

A través del desarrollo de las actividades planteadas en esta guía se busca identificar las fortalezas debilidades de cada uno de los miembros que integran los equipos de trabajo, afianzando los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación profesional integral, sensibilizando y sobre todo motivando a los aprendices en su inicio de emprendimiento hacia un camino que le permita mejorar la calidad de vida y entregar al país nuevas personas íntegras que continúen con el proceso de educar desde una perspectiva de emprendimiento.
Teniendo en cuenta que la fase del proyecto de formación que abordaran durante el trimestre se centra en el Análisis aplicado en las competencias Atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa, Utilizar herramientas informáticas de acuerdo con las necesidades del manejo de información y Desarrollar procesos de comunicación eficaces y efectivos teniendo en cuenta situaciones de orden social, personal y productivo. Aplicadas a su proyecto de formación **SUMINISTRAR APOYO A LOS PROCEDIMIENTOS EN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE MIPYMES.**

2. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

- **Reflexión inicial:**

Mediante la formación por proyectos que implementa el SENA se hace énfasis en su responsabilidad como actor principal de su proceso de formación integral, teniendo en cuenta sus habilidades y destrezas aplicadas en su desempeño en el ámbito laboral como miembro principal para la generación de soluciones apoyando los procesos administrativos en las MIPYMES.
Para el logro de lo anterior, usted en su rol de aprendiz irá adquiriendo unas bases a través del desarrollo de las siguientes competencias: Atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa, Utilizar herramientas informáticas de acuerdo con las necesidades del manejo de la información y Desarrollar procesos de comunicación eficaces y efectivos teniendo en cuenta situaciones de orden social, personal y productivo. Todo ello aplicado al apoyo de los procedimientos administrativos de las MIPYMES. De tal forma que le permita aportar no solo al desarrollo de las mismas, sino también al desarrollo económico del país, desde su quehacer como Técnico en Asistencia Administrativa.

- **Actividad de Reflexión:**
Identificar la importancia de su programa de formación, respecto al sector productivo, frente a la formación de competencias, habilidades y destrezas como formación para el trabajo en el sector productivo.

- **Descripción de la Actividad:**
  - Conforme equipos de cuatro (4) aprendices.
  - Elabore un cuadro comparativo en un documento digital o manual, donde a través de las preguntas: Qué?, por qué? y para qué? es importante el conocimiento que se ha de adquirir

durante su formación en el programa Técnico en Asistencia Administrativa y la importancia que este tiene con las MYPIMES.

- Socialice su cuadro comparativo con los compañeros de formación orientados por el instructor.
- Consulte material de apoyo para la reflexión inicial.

Ambiente Requerido: ambiente de formación, mesas sillas, computadores, conexión a internet.

Materiales: lápices, colores, esferos, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, etc.

- **Situación Problémica:**

En Colombia la mayoría de las MIPYME, son creadas a nivel familiar o por una idea de un emprendedor, y uno de los problemas que más adolecen estas microempresas es el hecho un bajo desarrollo tecnológico ausencia de protocolos de servicio al cliente, así como falta de procesos de comunicación asertiva.

De acuerdo a lo anterior, planteamos el siguiente problema a solucionar: ¿cómo mejorar en las MIPYMES el correcto servicio al cliente y sus respectivos protocolos, el aprovechamiento de las TIC, y la comunicación asertiva en cada uno de los procedimientos organizacionales?

- **Actividades de Contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje:**

Teniendo en cuenta el objetivo de la presente guía de aprendizaje, en la cual como Técnicos en Asistencia Administrativa usted deberá desarrollar competencias orientadas a fortalecer los procedimientos administrativos dentro de las MIPYMES, para lo cual se plantean diferentes actividades que vayan orientadas al desarrollo de las mismas.

- **Actividad 1 contextualización.**

  Identificar los procesos y procedimientos de las empresas, teniendo en cuenta la calidad de servicio al cliente y la actividad económica de la empresa.

  Descripción de la Actividad:
  - Conforme equipos de trabajo de 4 aprendices.
  - Elabore un mapa mental donde se identifiquen los procesos y procedimientos implicados en la estructura organizacional de la empresa. Seguidamente, marque en cada uno de ellos, el nivel de atención al cliente que requieren en las áreas correspondientes, estableciendo prioridades y diferenciando el cliente interno del externo.
  - Socialice con sus compañeros el trabajo realizado con la orientación del instructor(a)

  Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.
  Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, entre otros.

- **Actividad 2 contextualización.**

  Indicar las características del servicio al cliente adecuado en las Mipymes, teniendo en cuenta las herramientas tecnológicas y las fuentes de comunicación utilizadas.

  - Analice el estudio de caso dispuesto en material de apoyo para esta actividad..
  - Conformar equipos de 4 aprendices.
  - Realice el análisis del estudio de caso presentado y plasmarlo en una cartelera en donde se identifiquen los aspectos administrativos que favorecieron el éxito de la Mipyme, en los aspectos anteriormente indicados.
  - A continuación, cada uno de los equipos socializará a sus compañeros el análisis realizado sobre el tema.

  Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet. Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, entre otros.

- **Actividades de apropiación:**

  La actividad propuesta de forma general para esta guía de aprendizaje es:

  Utilizar las Tecnologías de la información para elaborar el protocolo de servicio al Cliente de las mipyme, enfocados en las técnicas de comunicación organizacionales, de acuerdo con los procedimientos administrativos.

  Para la elaboración de esta actividad cada uno de sus instructores(as) que acompañan el proceso del trimestre, darán orientaciones precisas respecto a la forma cómo deben hacer entrega de estas evidencias. Es importante estar atento a las mismas.

  Proceso de Aprendizaje (subactividades):

  Descripción de la(s) Actividad(es)

- **SubActividad 1 Competencia: <u>Atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa.</u>**

- Actividad 1 Atender Clientes:

Evidenciar los aspectos más relevantes de la atención al cliente en las microempresas, teniendo en cuenta los protocolos de atención y la actividad económica.

Descripción de la actividad:

- Esta actividad se debe realizar de forma individual
- En hojas reciclables elabore un mapa conceptual donde establezca en qué consiste la atención al cliente.
- ¿Qué es servicio?
- Tipos y clasificación de clientes
- Características del servicio al cliente.
- Esta evidencia debe ser presentada al instructor(a) para ser evaluada y luego incluirla en el portafolio de evidencias.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.
Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas reciclables, pliegos de papel, entre otros.

- **Actividad 2 Competencia: Atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa.**

Identificar los elementos que integran el triángulo del servicio con base en la estrategia del servicio diseñada para la MIPYMES.

Descripción de la actividad:

- Conforme equipos de cuatro aprendices.
- Realice una presentación, utilizando herramientas ofimáticas donde evidencie, cuales son los elementos que integran el triángulo del servicio al cliente.
- Caracterice cada uno de lo elementos de forma clara y objetiva, de acuerdo a su importancia.
- Tenga en cuenta que dichos aspectos van enfocado a los procesos y procedimientos administrativos.
- Al finalizar la actividad, el material elaborado debe ser socializado con los compañeros y al instructor.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.

Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, entre otros.

- **Actividad 3 Competencia: *Atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa.***

  Elaborar un protocolo de servicio al cliente para las mypimes, teniendo en cuenta la actividad económica, estructura organizacional y tipos de clientes.

  Descripción de la actividad:

  - La actividad se desarrollará en equipos de 4 aprendices.
  - Elabore un guion de atención al cliente en procesador de texto, tanto de forma personalizada como telefónica.
  - Realicen un juego de roles en donde se aplique el guion realizado para la aplicación de los protocolos de servicio al cliente. Tenga en cuenta los pasos que se aplican en dicho protocolo como lo son la recepción al cliente, presentación, indagación del servicio que requiere, la comunicación verbal y no verbal, así como los demás aspectos involucrados en este proceso.
  - Socialice su actividad en ambiente de aprendizaje a sus compañeros e instructor.

- **Actividad 4 Competencia: *Atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa.***

  - Determinar los tipos de reuniones organizacionales, en función de la empresa, así como sus características, tipos de reuniones, protocolo y etiqueta en la misma.

  - Descripción de la actividad:

Por equipos de trabajo, elaboren un Brochure por cada tipo de eventos empresariales que se apliquen en las Mipyme. Tenga en cuenta que dentro de los eventos empresariales se incluyen: reuniones de trabajo, lanzamientos de productos, seminarios, foros, simposios, talleres de capacitación y demás.

De igual forma por equipos de trabajo, escojan uno de los eventos, y en ambiente de formación, realicen la simulación del evento que escogieron; elaboren toda la documentación relacionada con dicho evento como lo es, las invitaciones, certificados y memorias del evento, en función de las Mipyme.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet y establecimiento requerido de acuerdo a las características del evento.

Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, USB, entre otros.

5. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Tome como referencia las técnicas e instrumentos de evaluación citados en la guía de Desarrollo Curricular

Evidencias de Aprendizaje competencia: Atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa	**Criterios de Evaluación**	**Técnicas e Instrumentos de Evaluación**	**FORMA DE ENTREGA**		**FECHA DE ENTREGA**
			FÍSICA	**DIGITAL**	
Evidencias de Conocimiento : Responde cuestionario de los diferentes protocolos y técnicas de atención a los diferentes clientes. **Evidencias de Desempeño** Realiza un juego de roles donde aplique los protocolos de atención a clientes internos y externos en los procedimientos administrativos. **Evidencias de Producto:** Elabora libreta de calificaciones de clientes de una unidad administrativa de las mipyme	• Reconoce los diferentes tipos de clientes de acuerdo a la política institucional. • Aplica el protocolo en la atención y el servicio de acuerdo con la ocasión, el lugar y las personalidades que intervienen en ella. • Participa en la planeación y organización de eventos de acuerdo con el organigrama y normas institucionales. • Elabora documentos relacionados con la atención y servicio a los clientes, aplicando las normas técnicas y las políticas de la organización. • Elabora el registro de los clientes y usuarios que ingresa a la organización, especificando el objetivo de su visita, con el fin de contar con una base de datos.	Observación sistemática: Lista de chequeo, valoración de actitudes. Estudio de caso y resolución de problemas: cuestionario. Proyectos: cuestionarios, lista de chequeo. Situaciones orales de evaluación: socialización, diálogo, debate. Ejercicios prácticos: mapa conceptual, mapa mental, Portafolio de evidencias, ensayo. Pruebas escritas: Examen teórico, examen práctico, pruebas de selección múltiple, pruebas de respuestas alternativas.			

	• Apoya la realización de los eventos, teniendo en cuenta sus etapas; el objetivo. •Evalúa la atención y el servicio prestado usando la libreta de calificaciones, teniendo en cuenta las políticas de la organización. •Participa de manera proactiva en la realización del trabajo en equipo, demostrando actitud y liderazgos positivos durante el desarrollo de las actividades. •Utiliza equipos de reproducción de documentos de acuerdo a las necesidades de la unidad administrativa. •Participa de manera proactiva en la realización del trabajo en equipo, demostrando actitud y liderazgos positivos durante el desarrollo de las actividades.				

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

ASERTIVIDAD: es la capacidad de solucionar problemas estratégicos y poder diferenciar la agresividad y pasividad, debemos ser consistentes tener las ideas claras, equilibradas para poder llegar a ser asertivos dando a conocer nuestro punto de vista.

AUDITORÍA: es el mecanismo que tiene una compañía para revisar si cumple con el requerimiento legal e interno según su reglamento interno, para brindar un buen servicio.

BUZÓN DE SUGERENCIAS: está diseñado para que los consumidores sin necesidad de escribir su nombre o sepan quién es da la opinión de cómo le parece el servicio o lo atención prestada en el establecimiento.

CRM (Gestión de relaciones con los clientes) es un término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada.

CADENA DE SATISFACCIÓN: es utilizada en las empresas como medio de medir las capacidades de sus colaboradores el sentido de pertenencia con la organización para así poder brindarles a los clientes lealtad a la marca.

CICLO DE SERVICIO: Es la cadena que forma todos los momentos de verdad que el cliente ha tenido la oportunidad de vivirlos, esto ayuda también a las personas que prestan un servicio para mejorarlo y conocer las necesidades del cliente.

CLIENTE: es la persona que adquiere nuestros productos o servicios, con la finalidad de suplir una necesidad que para él es básica e importante en ese momento. Ellos son los más importantes de nuestra empresa gracias a ellos es la productividad.

COMPETITIVIDAD: es la capacidad de un negocio o empresa para crear estrategias que lo ayuden a adquirir una posición vanguardista en el mercado. Se destaca la habilidad, recurso o conocimiento que dispone una empresa de la cual carecen sus competidores.

CULTURA ORGANIZACIONAL: es el conjunto de normas que se tengan en una organización en todas sus áreas basadas en respeto, valores, ética, integridad, actitudes, hábitos todo esto genera una persona íntegra y un ambiente laboral bueno.

DISPOSICIÓN: es tener el espacio y tiempo suficiente para realizar una actividad o brindando un servicio al cliente eficiente, solucionando cualquier problema o inquietud que puede tener este sobre nuestro producto o servicio.

EMPODERAMIENTO: el proceso que realiza una persona para ganar poder, autoridad e influencia sobre otros, para esto es necesario tener poder de decisión, acceso a la información, habilidad para ejercer efectivamente.

ESTÁNDARES: permiten controlar las operaciones o procesos que se realizan en la organización, teniendo el conocimiento cada una de las personas que trabajan en ella de sus actividades.

ENCUESTA: son un tipo de preguntas verbal o escrita que se relaciona a un grupo de personas determinado para obtener información sobre un tema específico para investigación, cuando es de forma escrita se usa entrevista y de forma escrita se realiza por medio de cuestionario.

ESTRATEGIA: es la técnica que tiene una organización para desarrollar ciertas actividades que mejoren el proceso de servicio con un objetivo fijo la satisfacción del cliente.

ÉTICA: ser correcto y actuar bajo una normas o principios individuales y sociales que cada uno de nosotros vamos creando porque en el ambiente interno y externo de la organización de va creando.

GARANTÍA DE LA CALIDAD: comprende todas aquellas actividades de una empresa u organismo para conseguir y demostrar la calidad en ésta.

GESTIÓN: es la dirección o administración de un negocio, que lo guía hacia un mismo camino lo cual lo puede llevar a la excelencia.

INSATISFACCIÓN: Es cuando un cliente no se siente satisfecho con el servicio o producto que le están brindando la empresa, ya sea por su mala atención o el desempeño del producto no alcanza a sus expectativas frente a su necesidad.

MISIÓN: compromiso moral que tiene una organización o persona para poder llevar a cabo la función o deber moral que una persona o colectividad consideran necesario para cumplir con su compromiso con la sociedad.

MOMENTO DE VERDAD: es el contacto físico que tiene el cliente con la organización donde sabemos cómo se prestara el servicio a cada uno de los clientes.

MOMENTO ESTELAR: esto se lleva a cabo cuando el cliente ya tiene lo que estaba buscando, llevándose una buena imagen de la empresa y del servicio que se prestó.

MOMENTO CRÍTICO: se llama así cuando el usuario se lleva una mala imagen de la empresa o negocio al que está acudiendo llenándolo de insatisfacción y enojo en algunos casos.

ORGANIZACIÓN: es actividad relacionada a cumplir un mismo objeto con una actividad destinado para cada una de las personas que la conforman estableciéndoles tareas, roles o labores definidas para el área asignada.

QUEJAS: es la forma en que tiene el cliente de mostrar su inconformidad con un servicio o producto que esté adquiriendo. También lo toman como modo de protesta.

RESARCIMIENTO: se usa cuando al prestar un servicio se incumple con las obligaciones adquiridas ya, las cuales pueden ser penales o contractuales. Brindando seguridad que el compromiso se contraído.

REINGENIERÍA: se utiliza cuando los procesos no funcionan bien y necesitan comenzar de nuevo planteando nuevas alternativas. Es hacer lo que se está haciendo pero hacerlo bien.

SERVICIO: es la combinación de varias cualidades (intangibles) como desempeño, esfuerzo, atención y otros tangibles como un trato amable, un obsequio, los muebles de la sala de recibo entre otros.

SERVUCCIÓN: la unión de servicio al cliente, calidad y satisfacción es lo que nos conlleva a un cliente satisfecho.

SISTEMA: es la forma de manejar las normas o procedimientos con un orden lógico para la empresa, para ordenar el funcionamiento de una colectividad.

VALOR AGREGADO: son las características que le dan a un producto o servicio que lo hace ser diferente a la competencia, esto hace darle un mayor valor que le brinda a la empresa o negocio diferenciarse en el mercado.

VISIÓN: es donde la empresa se ve a corto, mediano y largo plazo haciendo una proyección de su futuro sin dejar de lado las necesidades, expectativas y cambio de los clientes.

AULA DIGITAL: Son aulas proveídas por equipos informáticos, con un número variable de ordenadores (generalmente entre 15 - 25, conectados en red local).

APRENDIZAJES BÁSICOS: Aprendizajes esenciales para el desarrollo y bienestar de las personas en los diferentes momentos o fases de su existencia.

COMPETENCIA: Saber orientado a la acción eficaz, fundamentado en una integración dinámica de conocimientos y valores, y desarrollado mediante tipos de tareas que permiten una adaptación ajustada y constructiva a diferentes situaciones en distintos contextos.

COMPETENCIAS VIRTUALES: Serían el conjunto de conocimientos y habilidades que se necesitan para poder desempeñar tareas relacionadas con la sociedad de la información y el conocimiento. Implican capacidades cognitivas, reflexivas y analíticas y evaluativos.

CUESTIONARIO: Instrumento idóneo que nos posibilita obtener gran cantidad de datos a partir de una muestra amplia y genera resultados estadísticos. Es uno de los instrumentos más utilizados en el ámbito de las Ciencias de la Educación.

E- LEARNING: Es un nuevo concepto traducido por “enseñanza a distancia” intenta explicar que se trata de no enseñar de cualquier forma, sino de dotar a las personas de las competencias necesarias para vivir y trabajar en la sociedad de la información en redes y que todos puedan acceder a la cultura digital buscando aprender a aprender, consolidar su personalidad, desarrollar las capacidades genéricas, aprender durante toda la vida y afrontar los retos de la sociedad de la información y usar las TIC ante estos permanentes procesos formativos. Una manera pues, diferente de entender el proceso de enseñanza-aprendizaje

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN TELEMÁTICA: Chat, mail... Las herramientas de comunicación telemática permiten la interacción entre dos o más personas utilizando entre dos o más personas utilizando un equipo informático. En la actualidad su manejo es imprescindible en los procesos de enseñanza-aprendizaje, sobre todo en la enseñanza a distancia.
Estas herramientas pueden ser:

Síncronas, cuando los interlocutores coinciden en el tiempo, como son el Chat, la mensajería instantánea, la videoconferencia...
Asíncronas, cuando los interlocutores no coinciden en el tiempo, como son el correo electrónico, los foros de debate, las listas de distribución...

HERRAMIENTAS VIRTUALES: Denominamos herramienta virtual a la aplicación empleada para la construcción de otros programas o aplicaciones. Son pues, como un paquete de software integrado que ofrece algunos o la totalidad de los aspectos de preparación, distribución e interacción de información y permite que estos aspectos sean accesibles vía redes.

OFIMÁTICA: Es la automatización, mediante sistemas electrónicos de las comunicaciones y procesos administrativos. En educación podemos usar los programas ofimáticos para producir contenidos -tanto desde el profesorado como desde el alumnado- y para fomentar el trabajo en equipo.

PLATAFORMAS EDUCATIVAS DIGITALES: Son aplicaciones que facilitan la creación de entornos de enseñanza y aprendizaje integrando materiales didácticos y herramientas de comunicación, colaboración y gestión educativas. Las herramientas incluidas en la plataforma dan soporte a profesores y estudiantes para optimizar distintas fases del proceso de enseñanza aprendizaje cuando este tiene lugar en la red.

WEB. 2.0.: Es un conjunto de aplicaciones que con independencia de los planteamientos psicopedagógicos que sustenten la acción docente apuestan por el buen uso didáctico de las TIC y enriquece los procesos de enseñanza y aprendizaje. Además, situados en esta sociedad de la información que exige una fuerte disminución de las prácticas memorísticas/reproductoras en favor de las metodologías socio constructivistas centradas en los estudiantes y en el aprendizaje autónomo y colaborativo, los entornos sociales para la interacción que ofrecen las aplicaciones de la Web 2.0 constituyen un instrumento idóneo para ello (*Dr. Pere Marquès Graells, 2007*).

WEBQUEST: Según su creador Bernie Dodge, una Webquets es “una actividad de investigación en la que la información con la que interactúan los alumnos proviene total o parcialmente de recursos de Internet”. Una Webquest es una actividad didáctica en la que se propone una tarea a los alumnos y un proceso para llevarla a cabo, durante el cual tendrán que utilizar, analizar y comprender determinada información para construir sus propias ideas

WIKIS: es un sitio web cuyas páginas pueden ser editadas por sus usuarios a través del navegador web. Los usuarios pueden crear, modificar o borrar un mismo texto que comparte. El ejemplo más conocido de wiki es la Wikipedia. Se trata de una enciclopedia colaborativa, elaborada y mantenida por sus visitantes. En Wikipedia podemos realizar búsquedas de términos o conceptos. El botón "Editar" es el que diferencia las Wiki de otros sitios web, permitiéndonos participar en la elaboración de su contenido.

7. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS Y CIBERGRAFÍA:

www.marketing-xxi.com/departamento-de-atencion-al-cliente-104.htm

https://tunegocioonline.weebly.com/bibliografiacutea.html

https://tunegocioonline.weebly.com/bibliografiacutea.html

https://www.gestiopolis.com/como-mejorar-la-calidad-en-el-servicio-al-cliente/

https://www.getabstract.com/es/resumen/estrategia/en-busca-de-la-excelencia/14565/

https://www.marketingdeservicios.com/

http://office.microsoft.com/video.aspx?assetid=ES010201893&vwidth=884&vheight=540&CTT=11&Origin=).

http://www.aulaclic.es/excel-2013/

http://www.aulaclic.es/word-2013/

www.recursossa.com/Documentos/1_2_3.htm

www.actualicese.com.co

www.esl-lab.com

www.englishpod.com

www.bbcinenglish.com

http://webpages.ull.es/users/manarea/Documentos/sitiosweb.pdf

http://webpages.ull.es/users/manarea/guiadidacticawebs.pdf

http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/pdf/SALINAS.pdf

- **AGUADED, J.I. y PÉREZ RODRÍGUEZ, M.A. (2001b): Nuevas corrientes comunicativas, nuevos escenarios didácticos. Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación, 16, 120-130.**
- **BALLESTEROS, C y LÓPEZ MENESES. (2002): El correo electrónico: una experiencia colaborativa para la formación y el desarrollo profesional de los docentes. En Aguilar, M y otros.**
- **GORKA, P y CASTAÑO, C. (2006): Sistemas wikis para la enseñanza. En Cabero, J y Román, P. (Coords): E-actividades. Un referente básico para la formación en Internet. Sevilla, Eduforma (MAD), 169-181.**

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	Andrés Paiba R. Juan Carlos Osorio Rafael Naranjo Nidia Peña Ma. Deisy Sánchez	Instructor Instructor Instructor Instructor IInstructor	SENA – CGA SENA – CGA SENA - CGA SENA - CGA SENA - CGA	

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

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)	Andrés Paiba	Instructor	SENA - CGA	14 de noviembre 2017	Ajuste a las actividades de acuerdo al procedimiento de desarrollo curricular.
	Andrés Paiba Rodríguez	Instructor	Centro de Gestión Administrativa – Distrito Capital	26 de diciembre 2019	Actualización de formato y organización de actividades referente a las competencias Registrar Información y TIC.

PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL
FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

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**: implementación de procesos de mejora a programas de gestión del talento humano, en cinco pymes del departamento del cauca.
- **Fase del Proyecto**: **Ejecución**
- **Actividad de Proyecto:** implementar programas de gestion del talento humano en la organización, teniendo en cuenta el pan operativo
- **Competencia:** estructurar cargos y competencias según direccionamiento estratégico y normatividad vigente.
- **Resultados de Aprendizaje Alcanzar competencia 1:**

✓ Diseñar instrumentos para determinar competencias laborales de roles identificados en los niveles ocupaciones de la organización

✓ Identificar los cargos y roles de trabajo de acuerdo con los niveles ocupacionales ynecesidades de la organización

✓ Ajustar los perfiles, funciones a los roles de trabajo, las competencias laboralesrelacionadas de acuerdo con las necesidades actuales de la organización.

✓ Determinar los cargos y roles de trabajo en los niveles ocupacionales de la organización ylas competencias laborales requeridas para el desempeño de los trabajadores

✓ Proponer planes de mejoramiento en las actividades de la estructuración de los roles y competencias laborales, de acuerdo con el direccionamiento estratégico de la organización y la normatividad vigente

Duración de la Guía: **110 Horas.**

2. PRESENTACIÓN

Querido aprendiz, la presente guía de Aprendizaje, hace parte de su asunto formativo, centrada en la construcción de autonomía para garantizar la calidad de la formación por competencias, el aprendizaje por proyectos y el uso de técnicas didácticas activas que estimulan el pensamiento para la resolución de problemas simulados y reales; soportadas en la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación integradas, en ambientes abiertos y pluritecnológicos, que en todo caso recrean el contexto productivo y vinculan al aprendiz con la realidad cotidiana y el desarrollo de las competencias.
Igualmente, debe estimular de manera permanente la autocrítica y la reflexión del aprendiz sobre el que hacer y los resultados de aprendizaje que logra a través de la vinculación activa de las cuatro fuentes de información para la construcción de conocimiento: El instructor – Tutor; El entorno; Las TIC y el trabajo colaborativo.

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación	FORMA DE ENTREGA		FECHA DE ENTREGA
			FÍSICA	DIGITAL	
Evidencias de Conocimiento : Interpreta el proceso administrativo y las políticas empresariales teniendo en cuenta la misión y visión junto al direccionamiento estratégico empresarial, describiendo funciones y responsabilidades de acuerdo a metodologías y normas de la organización **Evidencias de Desempeño** Reconociendo la gestión administrativa. Analizando el entono productivo y socioeconómico. Reconociendo la función administrativa asociados alcontexto productivo. Reconociendo los tipos de sociedades según la normatividad ley 590 de 2000, ley 905 de 2004 y decreto 957 de 2019 **Evidencias de Producto:**	. Adquiere los conocimientos conceptuales sobre la clasificación de la función y gestión administrativa. . Relaciona las funciones y responsabilidades de acuerdo al nivel ocupacional de los cargos y los procesos diseñados . Describe y clasifica la información relacionada con los roles y cargos para asignar funciones, responsabilidades, verificando que las funciones y responsabilidades respondan a los procesos caracterizados en la organización. . Adopta sistemas de clasificación parta identificar las áreas de la organización de acuerdo a sus requerimientos de las competencias y los roles ocupacionales . Determina los niveles ocupacionales de la organización de acuerdo a los requerimientos de las competencias y los roles ocupacionales	Técnica: cuestionario Pruebas escritas: Examen teórico, examen práctico, pruebas de selección múltiple, pruebas de respuestas alternativas. Ejercicios prácticos: mapa conceptual, mapa mental, Portafolio de evidencias, ensayo. Situaciones orales de evaluación: socialización, diálogo, debate. Resolución de problemas Instrumento: Caso de estudio Técnica: Reflexión Taller DOFA y matriz estratégica			

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Autogestión:** Gestión de una empresa por los mismos trabajadores a través de órganos elegidos por ellos mismos.

- **Cultura organizacional:** Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por

los miembros de una organización.

- **Eficacia:** Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

- **Eficiencia:** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

- **Efectividad:** Es la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados. Empowerment: la eficaz autodeterminación de trabajadores y equipos implica que los administradores estén dispuestos a renunciar a parte de su autoridad para tomar
decisiones a fin de cederla a aquellos.

- **Entorno:** Conjunto de agentes externos a la organización- jurídicos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, de la competencia, etc.- que afectan a su supervivencia, mantenimiento o desarrollo y que provoca en ella una determina respuesta en sus propios agentes internos.

- **Cargo:** Función de la cual una persona tiene la responsabilidad en una organización, un organismo o una empresa

- **Estrategia:** Determinación del propósito (misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

- **Ética:** Sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación; disciplina que trata del bien y del mal.

- **Gestión administrativa:** Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

- **Liderazgo:** Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

- **Misión:** Razón de ser de la empresa. Es la finalidad que explica la existencia de una organización y contiene, entre otros, información sobre los productos o servicios, los clientes, los valores esenciales de la organización, la tecnología utilizada, la imagen.

- **Planeación:** Selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

- **Políticas:** Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de dediciones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

- **Programas:** Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

- **Proyecto**: es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. De conformidad con el Project Management Institute, "un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único".

- **Objetivo:** Es la meta o blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización, grupo o individuo. Constituyen los fundamentos para la formulación de la estrategia.

- **Organización:** Función que se encarga de determinar qué actividades se realizan, quiénes las hacen, cómo se agrupan las personas para hacerlas y dónde se toman las decisiones.

- **Visión:** Resume los valores y aspiraciones de la organización, de forma genérica, sin especificaciones.

7. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS Y CIBERGRAFÍA:

- Alles, M. (2008), Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Capitulo 3 “análisis y descripción de puestos (job description). 2ª ed.- Buenos Aires: Garnica. 448p
- Araneda, D. & Calderón, C. (2000). Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos. Tesis para optar al título de Psicología, Escuela de Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile
- Ortega, S. C. (2013). Instructivo implementación de las normas APA para La presentación de documentos escritos. Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales. Universidad EAN.

	Nombre	**Cargo**	**Dependencia**	**Fecha**	Razón del Cambi
Autor (es)	Mónica María Mora Andrade	Instructora	Centro de Comercio y Servicios	03/10/2021	Cambio formato ficha

PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL
FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

- **Denominación del Programa de Formación:** Tecnólogo en Gestión Administrativa
- **Código del Programa de Formación**: 621201 V102
- **Nombre del Proyecto**: Diagnóstico y Mejoramiento de los procesos administrativos en pequeñas empresas
- **Fase del Proyecto**: **Ejecución**
- **Actividad de Proyecto:** Implementar el plan demejoramiento en el área detalento humano, administrativa, financiera, servicio al cliente, informacion, negocios teniendo en cuenta las condiciones medioambientales

- **Competencia:** Intervenir en el Desarrollo de los Programas de Mejoramiento Organizacional que se Deriven de la función administrativa

- **Resultados de Aprendizaje Alcanzar competencia 1:**
  - Realizar actividades administrativas, tendientes al desarrollo de los programas de la unidad,aplicando los estándares de calidad y procedimientos establecidos.
  - Aplicar los procesos y procedimientos administrativos en el desarrollo de programas, y actividades que se deriven de la función administrativa.
  - Evaluar y ajustar la ejecución del plan de mejoramiento organizacional, de acuerdo con las políticas de la organización.
  - Proponer programas de mejoramiento en la unidad administrativa, que permitan el desarrollo delas personas y la organización, teniendo en cuenta las políticas y la normatividad vigente.

Duración de la Guía: **250 Horas.**

2. PRESENTACIÓN

Querido aprendiz, la presente guía de Aprendizaje, hace parte de su asunto formativo, ha sido planteada para exponer en forma clara, los conocimientos y conceptos necesarios para que pueda inferir sobre la distribución de los principios organizacionales, los juicios que dan iniciación a la función administrativa y la forma como se pueden establecer planes de progreso sostenibles, como táctica para intervenir efectivamenteen el desarrollo de las organizaciones y de este modo poder influir en la mejor toma de decisiones.

Esta Guía Aprendizaje le invita a usted como Aprendiz, a alcanzar los conocimientos y estratregias de como intervenir en el desarrollo de los programas de mejoramiento organizacional que se deriven de la función administrativa. En este orden de ideas, la organización crea un ambiente favorable para que se perfeccione en función de la optimización y competitividad estratégica.

El componente administrativo se ordena desde el enfoque teórico-práctico, basándose en el concepto organizacional y apropiándose de los procesos y procedimientos administrativos en relación del desarrollo y crecimiento de la unidad.

Finalmente, las políticas de la organización y la normatividad vigente influyen activamente en el quehacer de la unidad administrativa para el mejoramiento continuo, como parte importante de la trazabilidad organizacional.

2. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Descripción de la(s) Actividad(es)

3.1 Actividades de reflexión inicial

- El instructor dinamiza la sesión de formación presentando una lectura -fábrica de chocolates "Delicias del Amor" – el cual relaciona la situación de una empresa desde la función administrativa y la planeación estratégica.

La lectura tiene una duración máxima de tres minutos, considerando lo puntual, lo preciso y conciso en un proceso de generación de conocimientos claves.

- La lectura fábrica de chocolates "Delicias del Amor": tiene una duración de tres minutos en su leyenda. El cual tiene el propósito de ejercitar al aprendiz de la tecnología en gestión administrativa en técnicas básicas de identificación, relación y conocimiento de la función administrativa desde un enfoque de resolución de problemas.

Luego de la lectura y escucha de la misma, el instructor organiza una plenaria donde realiza preguntas orales como, por ejemplo:

¿Qué relación existe entre el contenido de la lectura y la función administrativa? ¿Por qué es importante la función administrativa para las organizaciones? ¿Las organizaciones pueden existir sin una función administrativa? ¿Qué relación existe entre la función administrativa y la planeación estratégica?

Una vez desarrolladas las preguntas, los aprendices en plenaria socializan las respuestas de manera oral, expresando sus puntos de vista, plasmando criterios de relación, comparación y análisis del mismo.

Luego de la socialización, el instructor hará la retroalimentación de los conceptos de organización, función administrativa, planeación estratégica y su impacto en el entorno profesional y laboral.

Después de realizar el conversatorio se empiezan a generar la construcción y conclusión de conceptos basado en las experiencias cotidianas de los participantes relacionándolo con la temática de estudio.

Ambiente Requerido: Aula Convencional
Insumo: video beams, computador portátil y copias de lectura.
Duración: 20 minutos

3.2 Actividades de contextualización e identificación de conocimiento necesarios para el aprendizaje.

Evidencia 1 (Contextualización). Resolviendo problemas a través del trabajo colaborativo "reconociendo la gestión administrativa"

El instructor orientará la temática y explicará los diferentes conceptos y clasificación mediante una presentación tutorial.

En equipos colaborativos de tres personas, los aprendices deberán realizar un diagnóstico de un problema empresarial "Quesos Andinos"– Utilizando la técnica de estudio de casos -, propuesto por el instructor del contexto real. Elegirán la estrategia que consideren más relevante y luego procederán a identificar cuáles

son las causas que llevan al surgimiento de ese problema. spués de identificarlo y sus causas, los aprendices deben plantear las soluciones que aportarían a esa problemática del contexto productivo. Luego cada equipo colaborativo expondrá las soluciones que plantean y cada uno asumirá un rol de trabajo en esta solución, aplicando los principios de la gestión administrativaen relación al entorno organizacional.

Ambiente Requerido: Aula Convencional
Insumo: lectura casos empresariales, marcador borrable, video beams, portátil, borrador, guía de aprendizaje.
Plan de contingencia: Lecturas de respaldo
Duración: 60 minutos

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

Evidencia 2 (Conceptualización) Determinar la función administrativa a partir del plan de negocios.

En equipos colaborativos de tres personas, los aprendices deberán realizar la lectura del documento proporcionado por el instructor (plan de negocios fondo emprender), donde se establecen los mecanismos alternativos de solución de problemas sobre la estructura de un plan de negocios, donde se explican las diferentes alternativas que se tienen para resolver problemas relacionados con la función administrativa del proyecto, estructura del plan de negocios del fondo emprender, estudio de términos de referencia, requerimientos legales y creación empresarial a través de la implementación del trabajo en equipo. De acuerdo a lo leído, los aprendices deberán aplicar estas variables a una problemática identificada en el sector empresarial donde se desenvolverán como futuros profesionales. Luego de identificar el problema de investigación, basándose en la ilustración de conceptos de función administrativa, organización, políticas organizacionales, normatividad vigente, planes de mejoramiento y de contingencia, entre otros de igual relevancia. Los aprendices estructuraran un informe de plan de negocios donde expliquen la relación de cada uno de los conceptos expuestos y aquellos que se deriven del mismo.

Dentro de este proceso se estudiarán casos de éxitos y de fracasos de emprendedores y empresarios, quebrinden las experiencias vividas en su camino hacia el éxito y la excelencia.

Los aprendices desarrollaran esta actividad en el ambiente de aprendizaje, presentando avances en cadasesión por equipos de trabajos colaborativos.

Ambiente Requerido: Aula Convencional
Insumo: Formato plan de negocios Fondo Emprender, estudios de casos empresariales, marcador borrable,video beams, portátil, borrador, guía de aprendizaje.
Duración: 220 minutos

3.4 Actividades de transferencia del conocimiento

Evidencia 3: Analizando el entono productivo y socioeconómico "emprendedores en diversas escalas de tiempo"

El instructor orientará la sesión realizando preguntas a los aprendices sobre las experiencias vividas por los empresarios y emprendedores en diferentes escalas de tiempo, de cómo iniciaron, los alcances y limitaciones en su proceso, las experiencias vividas y todo aquello que deja una lección de vida, que sepuede apropiar desde el conocimiento y desde el aprendizaje.

Los aprendices, consultaron diferentes biografías de esos emprendedores y empresarios y sus casos de éxitos y de fracasos que le ayudaron a apalancar sus proyectos de vida y que hoy en día podemos seguirlos orientándonos por sus proezas y perseverancia.

El Instructor solicitará a los grupos de aprendices, presentar las consultas y socializarlos

Ambiente Requerido: Aula Convencional, ambiente extramural
Insumo: Lecturas especializadas, marcador borrable, video beams, portátil, borrador, guía de aprendizaje.
Duración: 60 minutos

3.5 Actividades de transferencia del conocimiento

Evidencia 4: Desarrollando la gestión administrativa a través de la creación de empresa.

El instructor orientará la sesión, creando un entorno de participación, donde los aprendices expondrán sus puntos de vistas y consultas acerca de cómo se debe crear una empresa y que normatividad se ajusta a cada una de ellas.
Los aprendices presentaran los diferentes tipos de sociedades que se encuentran dentro del ecosistema empresarial colombiano y las tarifas, costos y gastos asociados a éstas. Así como los tramites respectivos y los tiempos de creación y constitución ante la cámara de comercio y la DIAN.
El instructor fundamentara la sesión explicando aspectos de mayor complejidad en la creación de empresas y que obedecen a variables poco entendibles para los aprendices.
En este orden de ideas, se identificará como la gestión administrativa crea espacios de participación y toma de decisiones a través de la creación de empresas.
El instructor expondrá formatos simulados de cómo se crea una empresa desde el principio y que aspectos debe tenerse en cuenta para una decisión más clara y precisa.

El Instructor solicitará a los grupos de aprendices, presentar las consultas y la aplicación práctica sobre formatos copias simulados. Los equipos colaborativos según el tipo de sociedad consultado, socializaran el contexto de creación empresarial y las normas que lo rigen.

Ambiente Requerido: Aula Convencional, ambiente extramural
Insumo: Formatos de creación de empresa, documento de tarifas para creación de empresas, lecturas especializadas, marcador borrable, video beams, portátil, borrador, guía de aprendizaje.
Duración: 120 minutos

3.6 Actividades de transferencia del conocimiento

Evidencia 5: Reconociendo la función administrativa asociados al contexto productivo.

Los aprendices con la orientación del instructor, consultarán y darán lectura al contexto productivo de cadaproyecto identificado como parte de su emprendimiento.

Las variables a tener como referencia serán inicialmente el mercado, seguidamente el sector asociado acriterios como costos, innovación y gestión empresarial.
Los aprendices presentaran los diferentes tipos de proyectos y la forma en que los contextos productivos se relacionan a éstos de manera secuencial y diferenciadora. Dentro del formato de plan de negocios, relacionaran los contextos consultados y estudiados, priorizando los temas más puntuales para su

desarrollo, análisis y comparación con los actores de la cadena productiva donde se encuentre el proyecto. El instructor expondrá orientará la sesión, realizando seguimientos y acompañamientos a cada equipocolaborativo en el lugar de desarrollo.
El Instructor solicitará a los grupos de aprendices, presentar las consultas y la aplicación práctica sobre el formato del Fondo Emprender. Los equipos caracterizaran el contexto productivo y lo asociaran al proyecto productivo y su relación con los demás actores del tejido empresarial.

Ambiente Requerido: Aula Convencional, ambiente extramural

Insumo: Formatos de creación de empresa, documento de tarifas para creación de empresas, lecturas especializadas, marcador borrable, video beams, portátil, borrador, guía de aprendizaje.
Duración: 90 minutos

3.7 Actividades de transferencia del conocimiento

Evidencia 6: Reconociendo los tipos de sociedades según la ley 905 de 2004.

Los aprendices con la orientación del instructor, consultarán y darán lectura al contexto de la ley 905 de2004 la cual modificó la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas y cambió algunos artículos de la Ley 590 de 2000 para fortalecerlas. Actualizaran los criterios de validación y clasificación con el decreto 957 de 2019 “por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011”.

Mediante este decreto se establece una nueva clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos por actividades ordinarias, quiere decir, que ya no serán tenidas en cuenta las dos variables con las cuales y siguiendo la reglamentación anterior se hacía la clasificación, las cuales eran: el número de empleados y el volumen de activos.

El decreto 957 de 2019 establece que “los ingresos por actividades ordinarias son aquellos que se originan en el curso de las actividades ordinarias de la empresa, tales como las actividades de operación y otras que no son consideradas como actividades de inversión o financiación, de conformidad con el marco de información financiera aplicado por la empresa”.

De acuerdo a lo anterior, los aprendices determinaran cuales son las variables fundamentales de esta normatividad y como se pueden favorecer los empresarios y emprendedores con su aplicación. Realizaran una presentación en medio magnético, donde resuman cada aspecto crítico de la norma y el instructor elijará para cada equipo colaborativo un tema específico dentro de la presente ley para que lo socialicen. La unión de todas las partes generará el cuerpo total de la ley para conocimiento de todos, priorizando aspectos de gestión y creación empresarial.

Las variables a tener como referencia serán inicialmente el mercado, seguidamente el sector asociado a criterios como costos, innovación y gestión empresarial. Los aprendices crearan un espacio de debate, de cómo la norma los puede beneficiar desde sus iniciativas empresariales y la manera de clasificar las empresas desde el ámbito del número de empleados y del valor de los activos.

El Instructor intervendrá para fortalecer conceptos, explicar aspectos claves de la norma y fomentará el razonamiento reflexivo, crítico y constructivo alrededor de cada apreciación.

Ambiente Requerido: Aula Convencional, ambiente extramural

Insumo: ley 590 de 2000, ley 905 de 2004 y decreto 957 de 2019. Lecturas especializadas, marcadorborrable, video beams, portátil, borrador, guía de aprendizaje.
Duración: 90 minutos

3.8 Actividades de transferencia del conocimiento

Evidencia 7: Analizando la Función y Gestión Administrativa

El instructor inicia la sesión orientando a los aprendices sobre la actividad individual que deben realizar a través de una evidencia de conocimiento. Explica la temática y como se desarrollará, los tiempos de inicio y finalización y el entorno de aplicación

La actividad pretende conocer los puntos de vistas de los aprendices y los factores de decisión queaplicaran sobre preguntas problemáticas que inciden en su entorno y desarrollo.

La evidencia de conocimiento contiene en su estructura un caso de estudio, un formato de creación empresarial, una reflexión de la normativa ley 590 de 2000, ley 905 de 2004 y decreto 957 de 2019 y un espacio de estructuración del sector productivo aplicado a un tipo de empresa y sociedad.

Al finalizar la sesión, el Instructor intervendrá explicando la solución de la evidencia de conocimiento, socializando cada punto y puntualizando cada apreciación subjetiva que se presente.

Ambiente Requerido: Aula Convencional, ambiente extramural
Insumo: casos de estudio, lecturas especializadas, rúbrica, estructura de la evidencia de conocimiento,marcador borrable, video beams, portátil, borrador, guía de aprendizaje.
Duración: 90 minutos

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación	FORMA DE ENTREGA		FECHA DE ENTREGA
			FÍSICA	DIGITAL	
Evidencias de Conocimiento : Analizando la función y gestión administrativa **Evidencias de Desempeño** Reconociendo la gestión administrativa. Analizando el entono productivo y socioeconómico "emprendedores en diversas escalas de tiempo". Desarrollando la gestión administrativa a través de la creación de empresa.	. Adquiere los conocimientos conceptuales sobre la clasificación de la función y gestión administrativa. • Consulta, investiga y relaciona los criterios según los conceptos, los clasifica y los define dentro del plan de negocios a partir de la función administrativa.	Técnica: cuestionario Pruebas escritas: Examen teórico, examen práctico, pruebas de selección múltiple, pruebas de respuestas alternativas. Ejercicios prácticos: mapa conceptual, mapa mental, Portafolio de evidencias, ensayo. Situaciones orales de evaluación: socialización, diálogo, debate.			

Reconociendo la función administrativa asociados alcontexto productivo. Reconociendo los tipos de sociedades según la normatividad ley 590 de 2000, ley 905 de 2004 y decreto 957 de 2019 **Evidencias de Producto:** Elaborar el plan de negocios a partir del formato del fondo emprender, aplicando la función y la gestión administrativa.	Analiza el contexto productivo y lo relaciona con el tejidoempresarial y el entorno socieconómico y legal. Identifica y analiza constructivamente latrazabilidad y coherencia de los procesos.	Resolución de problemas Instrumento: Caso de estudio Técnica: Reflexión Documento Plan de Negocio			

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Autogestión:** Gestión de una empresa por los mismos trabajadores a través de órganos elegidos por ellos mismos.
- **Cultura organizacional:** Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.
- **Eficacia:** Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.
- **Eficiencia:** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.
- **Efectividad:** Es la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados. Empowerment: la eficaz autodeterminación de trabajadores y equipos implica que los administradores estén dispuestos a renunciar a parte de su autoridad para tomar
  decisiones a fin de cederla a aquellos.
- **Entorno:** Conjunto de agentes externos a la organización- jurídicos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, de la competencia, etc.- que afectan a su supervivencia, mantenimiento o desarrollo y que provoca en ella una determina respuesta en sus propios agentes internos.
- **Emprendedores:** Personas con capacidad de ver una oportunidad para obtener el capital, el trabajo y otros insumos necesarios, así como los conocimientos para estructurar exitosamente una operación. También deben estar dispuestos a correr el riesgo personal del éxito o del fracaso.
- **Estrategia:** Determinación del propósito (misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

- **Ética:** Sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación; disciplina que trata del bien y del mal.

- **Gestión administrativa:** Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

- **Liderazgo:** Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

- **Mercado:** El mercado, en economía, es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

- **Misión:** Razón de ser de la empresa. Es la finalidad que explica la existencia de una organización y contiene, entre otros, información sobre los productos o servicios, los clientes, los valores esenciales de la organización, la tecnología utilizada, la imagen.

- **Planeación:** Selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

- **Políticas:** Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de dediciones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

- **Programas:** Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

- **Proyecto**: es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. De conformidad con el Project Management Institute, "un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único".

- **Objetivo:** Es la meta o blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización, grupo o individuo. Constituyen los fundamentos para la formulación de la estrategia.

- **Organización:** Función que se encarga de determinar qué actividades se realizan, quiénes las hacen, cómo se agrupan las personas para hacerlas y dónde se toman las decisiones.

- **Visión:** Resume los valores y aspiraciones de la organización, de forma genérica, sin especificaciones.

7. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS Y CIBERGRAFÍA:

- Hanke John E. / Wichern Dean W. (2010) pronósticos en los negocios. 9° ed. México: Pearson
- Educaixa.tv (26 feb. 2014). Elevator pitch: tienes veinte segundos. Emprender en la escuela. [Archivo de video]. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG_YjgvI
- Fondo Emprender (2019). Guía Plan de Negocios Fondo Emprender. Recuperado de http://www.fondoemprender.com/Lists/HerramientasEmprendedores/DispForm.aspx?id=14&source=/ SitePages/HerramientasEmprendedores.aspx
- Sapag Chain, Nassir: Proyectos de inversión, 11va. Edición 2016. Pearson, 552 págs.
- Chiavenato, Adalberto. (2013) “Introducción a la teoría de la Administración”. 8ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (2004). “Administración, Una Perspectiva Global”. 12ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. México.

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	**Cargo**	**Dependencia**	**Fecha**
Autor (es)	Alfredo de Jesús Pérez Méndez	Instructor	**Complejo** Tecnológico AgroindustrialPecuario y **Turístico**	Julio 8 de 2020

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

	Nombre	**Cargo**	**Dependencia**	**Fecha**	Razón del Cambi
Autor (es)	Mónica María Mora Andrade	Instructora	Centro de Comercio y Servicios	03/10/2021	Cambio formato ficha

PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

01. COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR

IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

Denominación del Programa de Formación: Comportamiento Emprendedor

Código del Programa de Formación: 13410017

Competencia**: Fomentar cultura emprendedora según habilidades y competencias personales**

Resultados de Aprendizaje Alcanzar:

- 01 Relacionar la importancia de la negociación con el emprendimiento según las necesidades y elementos de la negociación.
- 02 1 Establecer características y competencias emprendedoras personales de acuerdo con sus potencialidades, objetivos y el entorno.
- 03 Apropiar el proceso de toma de decisiones personales en su cotidianidad, según el comportamiento emprendedor
- 04 Emplear capacidad creativa e innovadora según estrategia emprendedora.

- Duración de la Guía: 48 horas

www.sena.edu.co
SENAComunica

2. PRESENTACIÓN

Entender el emprendimiento desde los niveles tanto individual como el colectivo nos conlleva a transformar nuestro sueño en una realidad. A lo largo de este camino, descubrirán su motivación, sus fortalezas, actitudes y habilidades que les servirán como herramientas para tener la idea de creación de su propia empresa o negocio llegando a ser generador de empleo más no buscador de este, cabe destacar que los emprendedores son guiados por una alta motivación al logro de los objetivos

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1. ACTIVIDADES DE REFLEXION INICIAL



EL emprendimiento había sido entendido por varios años como un tema limitado a la creación de empresas. Eso fue así porque por más de un siglo. Los primeros científicos sociales que estudiaron el emprendimiento observaron sus enormes beneficios a través de las empresas que eran creadas por personas con cualidades aparentemente especiales. Sin embargo, a medida que conocían más sobre el emprendimiento, los científicos dejaron de lado las habilidades empresariales de las personas que estaban detrás de esas ideas de negocio, y se concentraron en estudiar más de cerca las motivaciones que impulsaron en algún momento a esas personas a hacer realidad sus ideas. Uno de esos científicos fue el psicólogo David McClelland. Luego de observar varios casos de fundadores de empresas, el Dr. McClelland llegó a la conclusión de que la motivación que guio las acciones de esos empresarios nació de una enorme necesidad que estos tuvieron de lograr aquello que se habían propuesto. Y esa necesidad, definió la manera como esos empresarios se comportaron ante las diversas situaciones que se fueron presentando en su camino. Esa manera de actuar se llamó Comportamiento Emprendedor. A pesar de los orígenes de la investigación del Dr. McClelland, su teoría de las necesidades se convirtió en un estudio importante dentro de la psicología, pues trataba de un elemento presente en todos los seres humanos. De ese modo, es posible afirmar que el Comportamiento Emprendedor puede ser desarrollado y fortalecido en cualquier persona, sin importar si son empresarios, líderes de negocios, trabajadores o personas del común. Para desarrollar el Comportamiento Emprendedor se necesitan tres ingredientes, los mismos que se encuentran en la Fórmula del logro. Uno de esos ingredientes es un conjunto de diez características que se han denominado Características Emprendedoras Personales (CEP) que están presentes, en mayor o en menor medida, en todos nosotros. Nuestro desempeño en la

realización de una tarea puede mejorar si nos concentramos en identificar, reconocer y desarrollar cada una de esas características.

Con el fin de familiarizarse con el tema Del comportamiento emprendedor, después de comprender la información y los diferentes videos motivacionales para emprendedores compartidos, hacer una reflexión y enviarla por el medio que más sele facilite (whastApp o correo electrónico)

Construir un Mapa de Sueños, con proyección a 5 años en todos los ámbitos (personal, familiar, laboral, social) y socializar haciendo uso de la aplicación Meet)

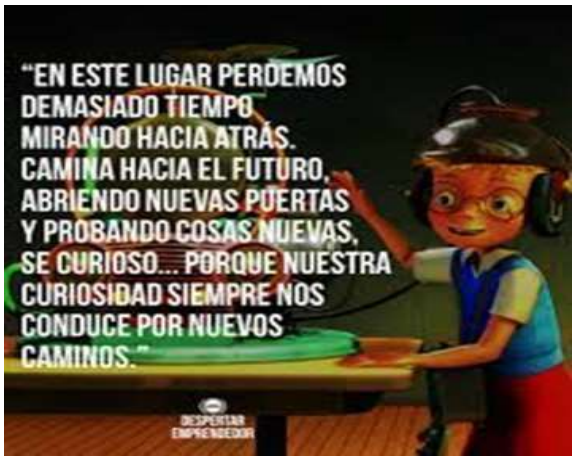


Tiempo: 8 horas
Desarrollo: Individual
Ambiente Requerido: Medios digitales
Materiales de formación utilizados: guía de aprendizaje, materiales de apoyo

Recursos: Computadora portátil, dispositivos móviles, aplicación meet, aplicación WhastApp, correos electrónicos, ambiente virtual

www.sena.edu.co
SENAComunica

3.2. ACTIVIDADES DE CONTEXTUALIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL APRENDIZAJE



El término emprendedor es un concepto base que se puede tomar como soporte para el inicio de algo. Este término no está asociado única y exclusivamente a la creación y administración de las organizaciones, sino al proceso de adoptar un estilo de vida, ya que ser emprendedor es una actitud que hace diferente a cada individuo. Cuando se desea iniciar o emprender una tarea importante en nuestra vida (carrera profesional, negocios, proyectos de vida, etc.), hay que tomar en cuenta el entorno social, político, económico y administrativo que nos rodea, ya que muchas veces de eso depende el buen éxito que se tenga en la acción emprendedora, ya sea por cuenta propia o asociados con otras personas. Otro aspecto importante a considerar, es identificar el perfil del emprendedor; es decir, sus rasgos característicos, sus limitaciones, alcances, y posibles riesgos dentro de su campo de acción.

En términos generales, el concepto emprendedor se puede definir como: "aquella persona que lleva a la práctica o pone en funcionamiento una idea o deseo en particular, persiguiendo un fin específico".

3.2.1. Apropiándonos de los aspectos teóricos del emprendimiento y de lo que significa ser emprendedor los invito a desarrollar el cuestionero que aparece en el el link que les comparto, donde podrán identificar las competencias y cualidades emprendedoras

👇

http://sena.companygame.com/moduloemprendimiento/test.html

Enviar el archivo PDF, que arroja los resultados del test y enviarlo por el medio que más se le facilite (correo electrónico, WhatsApp, plataforma Territorium).

Tiempo: 3 horas
Desarrollo: Individual
Ambiente Requerido: Medios digitales
Materiales de formación utilizados: guía de aprendizaje, materiales de apoyo

Recursos: Computadora portátil, dispositivos móviles, plataforma Territorium, aplicación meet, aplicación WhastApp, correos electrónicos, ambiente virtual

3.2.2. En la vida se presentan gran oportunidad que muchas veces las desaprovechamos aún contando con todas las capacidades necesarias para desenvolvernos en un mundo que día a día nos reta a superarnos y a poner a prueba dichas habilidades, pero que también se encarga de ponernos distractores que nos desvían de los objetivos encaminados a genererar cambios con una visión de proyección hacia el futuro.

Les comparto el enlace https://www.youtube.com/watch?v=y0sD9_fEpMQ del video "Jóvenes crean en Caucasia empresa de reciclaje" para que por favor lo visualicen y en la próxima clase tengan a mano material reciclables para el desarrollo de la actividad que se propondrá en el momento de la formación.

Enviar el desarrollo de la actividad por el medio que más se le facilite (correo electrónico, WhatsApp, plataforma Territorium).

Tiempo: 5 horas
Desarrollo: Individual
Ambiente Requerido: Medios digitales
Materiales de formación utilizados: guía de aprendizaje, materiales de apoyo

Recursos: Computadora portátil, dispositivos móviles, plataforma Territorium, aplicación meet, aplicación WhastApp, correos electrónicos, ambiente virtual

3.2.3. Dibújese o en su defecto pegue una fotografía y elabore un collage visualizándose a corto, mediano o largo plazo como emprendedor. (Tomar como ejemplo la imagen para el desarrollo de la actividad)



www.sena.edu.co
SENAComunica

Tiempo: 4 horas
Desarrollo: Individual
Ambiente Requerido: Medios digitales
Materiales de formación utilizados: guía de aprendizaje, materiales de apoyo

Recursos: Computadora portátil, dispositivos móviles, plataforma Territorium, aplicación meet, aplicación WhastApp, correos electrónicos, ambiente virtual

3. ACTIVIDADES DE APROPIACION DEL CONOCIMIENTO



Como personas emprendedoras somos curiosos y estamos siempre alertas buscando información ya sea de noticias, foros, eventos etc. direccionados hacia la generación de cambios de impacto en

el mercado, además basar nuestras desiciones en forma veráz evitando así cometer errores y minimizando los riesgos que puedan presentarse en el entorno y con la competencia.

De acuerdo a lo antes expuesto los invito a reunirnos en equipos de 4 aprendices para que:

1. Consulten una noticia de cualquier fuente de información seleccionando un emprendimiento que se destaque en su sector teniendo en cuenta:

a. Mencionar y explicar cual es el impacto de la noticia en el emprendimiento seleccionado.

Enviar en Word, la actividad antes mencionada por el medio que más se le facilite (correo electrónico, WhatsApp, plataforma Territorium).

Tiempo: 7 horas
Desarrollo: Individual
Ambiente Requerido: Medios digitales
Materiales de formación utilizados: guía de aprendizaje, materiales de apoyo

Recursos: Computadora portátil, dispositivos móviles, plataforma Territorium, aplicación meet, aplicación WhastApp, correos electrónicos, ambiente virtual

3.3.1. La metas y objetivos son las que marcan las sendas a seguir, de allí la importancia de trazar objetivos para lograr alcanzar la meta, es imposible trazar un plan de acciones sin haber definido previamente los objetivos y sin una definición no podemos evaluar nuestras acciones y esclarecer pequeñas metas que vayan motivando nuestra aventura empresarial, así que los invito para que desde desde su rol de aprendiz establesca las metas y los objetivos tanto personales como profesionales definiendo cuales son las acciones que debemos tomar para alcanzar lo que queremos.

Para ello identifique una idea de negocio que pretenda alcanzar con su emprendimiento respondiento las siguientes preguntas:

1. ¿A donde quiere llegar con esa idea de negocio?
2. ¿En cuanto tiempo?
3. ¿ Cuales son sus metas trazadas a corto, mediano y largo plazo para su idea de negocio?



www.sena.edu.co
SENAComunica

Tiempo: 4 horas
Desarrollo: Individual
Ambiente Requerido: Medios digitales
Materiales de formación utilizados: guía de aprendizaje, materiales de apoyo

Recursos: Computadora portátil, dispositivos móviles, plataforma Territorium, aplicación meet, aplicación WhastApp, correos electrónicos, ambiente virtual

3.3. Actividades de transferencia del conocimiento.

3.4.1. Al hablar de análisis de alternativas nos referimos a establecer, evaluar una o más opciones que nos permitan buscar estrategias para dar solución a problemas evitando cometer errores que nos lleven al fracaso, es importante tener una visión global y clara de la situación de la empresa que nos permita identificar las posibles amenazas que se presenten en nuestro entorno

Después de recibir la explicación de su instructor (a) sobre el tema expuesto y realizado un ejercicio en clase de la elabaración de un DAFO personal, elaborare en su cuaderno, cartulina o el material que considere adecuado elabore una matriz DOFA de una empresa o negocio que conozcan.




¿QUÉ ES? ¿CÓMO SE HACE?
ANÁLISIS FODA PASO A PASO
VARIANTE: DAFO (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PRIMERO)
PASO 1: OBJETIVO
El objetivo
Se debe tener clara la razón por la cual se realizará un análisis FODA.
PASO 2: AMENAZAS
Las amenazas son los riesgos que pueden desviarnos del resultado. Son externos y no están bajo nuestro control
Se deben definir las amenazas priorizando entre las más importantes.
PASO 3: OPORTUNIDADES
Las oportunidades son los factores positivos que se deben aprovechar.
¿Tendencias a favor? ¿Algún evento próximo? ¿Cambio en el mercado? Define los factores positivos que no puedes controlar.
PASO 4: FORTALEZAS
Las fortalezas son los factores positivos internos.
¿Qué me hace distinguir de los demás positivamente? Define tus fortalezas. Lo que otros opinan de ti también servirá.
PASO 5: DEBILIDADES
Las debilidades son los factores negativos internos.
¿Que aspectos negativos puedes mejorar por ti mismo?
PASO 6: ESTRATEGIAS
De éxito: ¿Cómo usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades?
De adaptación: ¿Cómo aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades?
De reacción: ¿Cómo usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas?
De supervivencia: ¿Cómo podemos mantenernos en pie aun con las amenazas vistas?
INGENIO EMPRESA
ESTUDIA, EMPRENDE, ENSEÑA
www.ingenioempresa.com

Enviar el desarrollo de la actividad por el medio que más se le facilite (correo electrónico, WhatsApp, plataforma Territorium).

Tiempo: 3 horas
Desarrollo: Individual
Ambiente Requerido: Medios digitales
Materiales de formación utilizados: guía de aprendizaje, materiales de apoyo

Recursos: Computadora portátil, dispositivos móviles, plataforma Territorium, aplicación meet, aplicación WhastApp, correos electrónicos, ambiente virtual

3.4.2. La innovación y el Emprendimiento son términos que van de la mano pero son conceptos muy diferentes que se emplean para generar cambios de gran importancia en la actualidad, aunque siempre se han utilizado dentro de la administración solo en los últimos años se ha sencibilizado sobre el papel fundamental de ser generadores de empleo mediante la creación de empresas o negocios.

Descubrir las palabras a partir de los conceptos de innovación, creatividad… como ejercicio práctico para interiorizar el tema.

www.sena.edu.co
SENAComunica



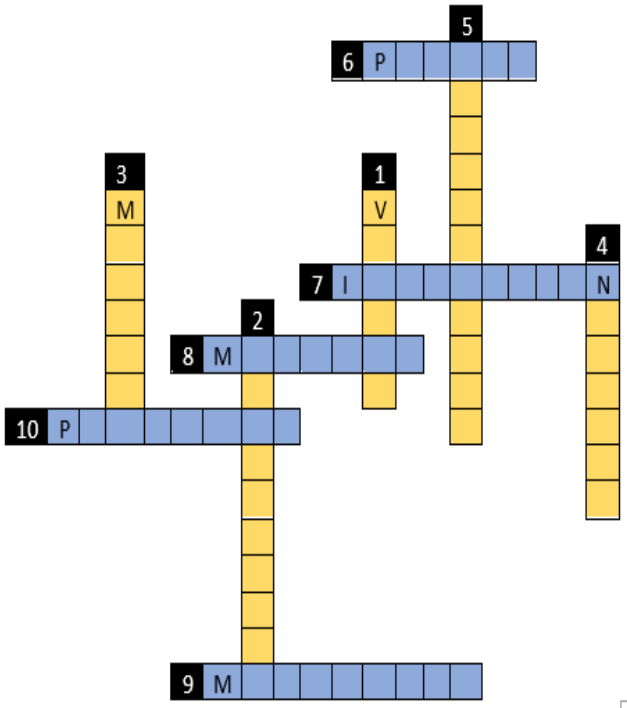
CRUCIGRAMA

VERTICALES

1. Actividades realizadas para incentivar potenciales clientes Plan para dirigir un asunto
2. Modalidad de venta, ofreciendo un producto a menor precio
3. Intercambio o transacción de bienes y servicios
4. Local comercial donde se vende algún bien o se presta un servicio
5. Facilidad para inventar o crear cosas

HORIZONTALES

6. Expresión de valor que tiene un producto
7. Introducción de algo nuevo estrechamente conectado a la ciencia
8. Hacer que una cosa sea mejor que otra
9. Técnicas de estudio que tiene como objeto mejorar la comercialización de un producto
10. Elementos fabricados con el destino de satisfacer al cliente



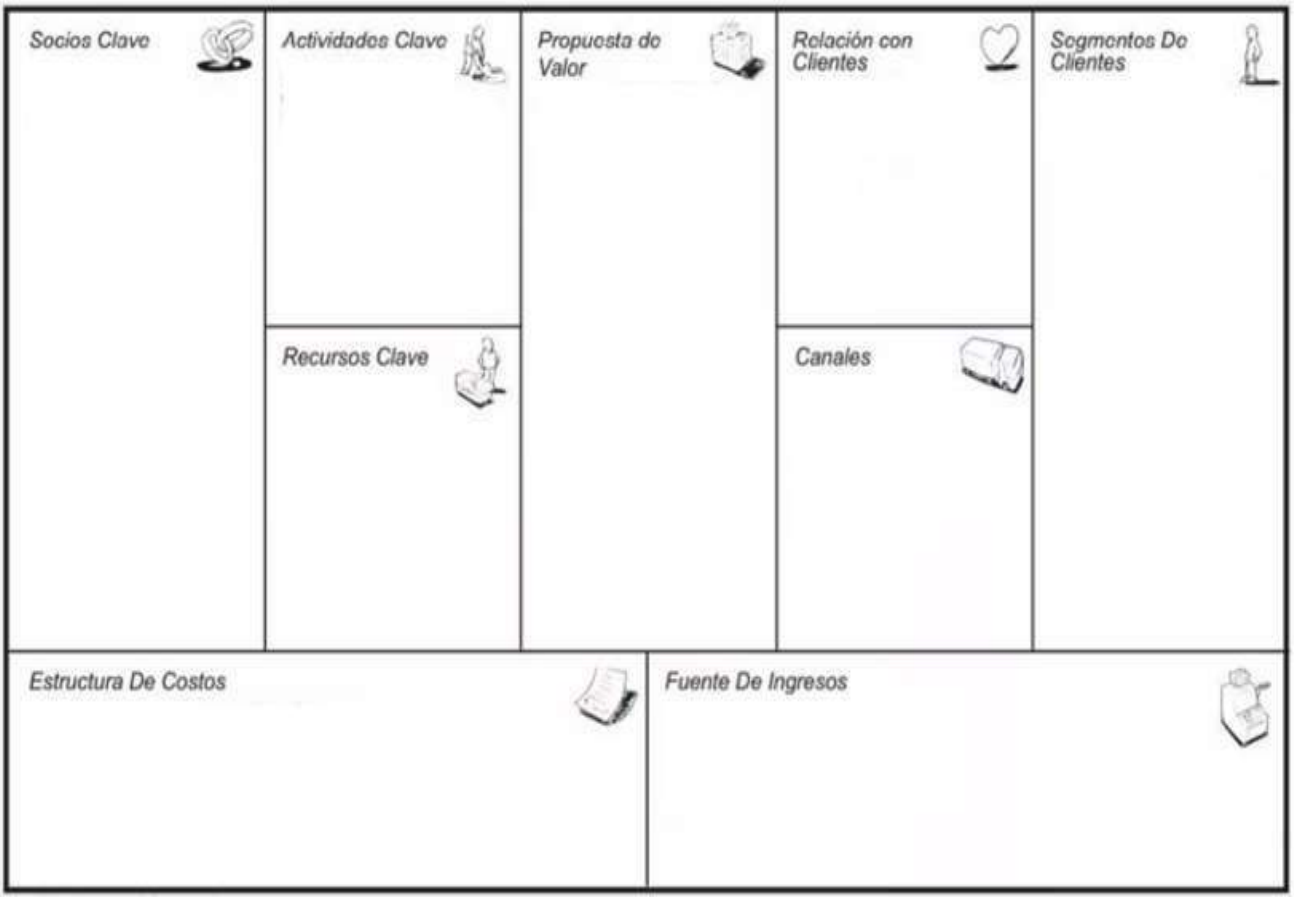
Tiempo: 2 horas
Desarrollo: Individual
Ambiente Requerido: Medios digitales
Materiales de formación utilizados: guía de aprendizaje, materiales de apoyo

Recursos: Computadora portátil, dispositivos móviles, plataforma Territorium, aplicación meet, aplicación WhastApp, correos electrónicos, ambiente virtual

www.sena.edu.co
SENAComunica

3.4.3. Despues De socializada la clase sobre el tema correspondiente, Formule una oportunidad de negocio vinculda a la economía de su zona, respetando la propuesta del modelo de CANVAS, la actividad será desarrollada en un documento Word o en hojas de cuaderno y se enviará por el medio acordado, WhatsApp o Territorium o correo electrónico)

MODELO CANVAS



Tiempo: 8 horas

Desarrollo: Individual

Ambiente Requerido: Medios digitales

Materiales de formación utilizados: guía de aprendizaje, materiales de apoyo

Recursos: : Computadora portátil, dispositivos móviles, plataforma Territorium, aplicación meet, aplicación WhastApp, correos electrónicos, ambiente virtual

www.sena.edu.co
SENAComunica

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
VIDEOS Talleres Noticias generación impacto Emprendimiento aplicandolos en su vida cotidiana.	VALORA SUS CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS PERSONALES ACORDE CON HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO PERSONAL. FORMULA LOS OBJETIVOS PERSONALES DE ACUERDO CON SU MOTIVACIÓN Y PROPÓSITO DE VIDA. APLICA LA RESPONSABILIDAD EMPRENDEDORA DE ACUERDO CON FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS. IDENTIFICA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE ACUERDO CON PROBLEMAS DE LA COTIDIANIDAD. APLICA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES SEGÚN IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN. APROPIA EL CONCEPTO DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN SEGÚN SOLUCIÓN DE DESAFÍOS. APLICA LA CAPACIDAD CREATIVA E INNOVADORA SEGÚN RETO DE INNOVACIÓN. SUSTENTA EL PLAN DE ACCIÓN TENIENDO EN CUENTA LOS ELEMENTOS DE UNA ESTRATEGIA EMPRENDEDORA. RECONOCE LOS INTERESES PROPIOS Y DEL OTRO DE ACUERDO CON LA APLICACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD EMPRENDEDORA. ASOCIA LAS TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN TENIENDO EN CUENTA LOS ÁMBITOS PERSONALES, SOCIALES Y EMPRESARIALES	**CONOCIMIENTO**: Elaboración de una matriz DOFA Desarrollo del crucigranma con temas referentes a innovación, creatividad **PRODUCTO:** Idea de negocio, modelo CANVAS

		DESEMPEÑO: Elaboración de un producto utilizando material reciclable

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

EMPRESA: Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios

EMPRENDEDOR: Que tiene decisión e iniciativa para realizar acciones que son difíciles o entrañan algún riesgo.

EMPRESARIO: Propietario o directivo de una empresa

PROCESO ADMINISTRATIVO. -Toda empresa cuenta con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad.

PHVA.-El ciclo PHVA es una herramienta de la mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950, la cual se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Do).

ANALISIS DOFA. -La sigla DOFA, es un acróstico de Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas) Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos**).**

ECONOMIA: Ciencia que estudia los recursos, la creación de riqueza y la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, para satisfacer las necesidades humanas

INNOVACIÓN: consiste en la transformación de una idea a un producto o servicio

MODELA CANVAS: herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada

PLANEACIÓN: elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa, proveer los medios necesarios para alcanzarlo

OBJETIVOS: Fin que se quiere alcanzar y al cual se dirige una acción.

TOMA DE DECISIONES: Es aquel en el **que** se escoge una determinada opción entre las existentes

www.sena.edu.co
SENAComunica

7. CIBERGRAFIAS

https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/04CA201501.pdf

https://www.youtube.com/watch?v=y0sD9_fEpMQ
http://sena.companygame.com/moduloemprendimiento/test.html

6. REFERENTES BILBIOGRÁFICOS

Alcaraz, R. (2006). El Emprendedor de éxito. 3ra Edición. México: McGraw-Hill.

Filion, L.; Cisneros, L. y Mejía-Morelos, J. (2011). Administración de PYMES. Emprender, dirigir ydesarrollar empresas. México: Parson Educación.
Gil, M. (2012). Cómo crear y hacer funcionar una empresa. 8va Edición. México:

Alfaomega GrupoEditor.

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	Sara Villota López Elizabeth Solarte Toro Martin Emilio Amado Belalcazar Leonardo Fabio Gonzalez	Instructores SENA-Popayán	Centro Comercio y Servicios	3-09 de 2021

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

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)					

www.sena.edu.co
SENAComunica

PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

- **Denominación del Programa de Formación:** GESTIÓN EMPRESARIAL
- **Código del Programa de Formación**: 621201 V102
- **Nombre del Proyecto**: Diagnóstico y Mejoramiento de los Procesos Administrativos en Pequeñas Empresas
- **Fase del Proyecto**: Ejecución
- **Actividad de Proyecto:** implementar el plan de mejoramiento en el área de talento humano, administrativa, financiera, servicio al cliente, información, negocios teniendo en cuenta las condiciones
- **Competencia:** Facilitar el Servicio a los Clientes Internos y Externos de Acuerdocon las Políticas de la Organización.
- **Duración de la Guía**: 300 Horas**.**

- **Resultados de Aprendizaje:**

✓ Utilizar los aplicativos (software-hardware) y sus características, en la satisfacción de los clientes, el mejoramiento continuo, de acuerdo con las políticas de la organización

✓ Operar los recursos técnicos y tecnológicos disponibles para la atención y servicio al cliente de acuerdo con las políticas de la organización, las normas de gestión de calidad, de seguridad y salud ocupacional.

✓ Identificar soluciones de atención y servicio al cliente interno y externo, mediante la implementación de la tecnología disponible, teniendo en cuenta los requerimientos de la unidad administrativa y la organización

✓ Proporcionar diligentemente atención y servicio al cliente, cara a cara en inglés y enespañol, aplicando actitudes y valores; el protocolo, la etiqueta y las políticas de laorganización, de acuerdo con los estándares de calidad establecidos

✓ Verificar la aplicación de las estrategias de atención y servicio al cliente, cara a cara, a través de medios tecnológicos en ingles y español de acuerdo con la política institucional ylos estándares de calidad establecidos

✓ Proporcionar atención y servicio al cliente, en inglés y en español, de manera efectiva, a través de los medios tecnológicos y los aplicativos disponibles, aplicando la comunicación empresarial, los estándares de calidad y las políticas de la organización

1.2.1 Actividad Norma ISO 9001 Y NTC 10002. Realizar lectura de las normas, elaborar mapa conceptual para cada una, de acuerdo don los puntos asignados en la formación a los grupos de trabajo colaborativo y socializar con sus compañeros.

Evidencia Actividad 3.3.1 Entrega en forma digital o a mano (puede ser en el cuaderno, toma fotos claras, ordena en un solo documento, enumerando páginas y sube su Evidencia al siguiente enlace en Drive.
https://drive.google.com/drive/u/3/folders/1kesAdaR048iP0k5Yn7XPCVN1hoACQ0P7

Proceso de Aprendizaje (subactividades):

Descripción de la(s) Actividad(es)

- **SubActividad 1**
- Actividad 1 Atender Clientes:

Evidenciar los aspectos más relevantes de la atención al cliente en las microempresas, teniendo en cuenta los protocolos de atención y la actividad económica.

Descripción de la actividad:

- Esta actividad se debe realizar de forma individual
- En hojas reciclables elabore un mapa conceptual donde establezca en qué consiste la atención al cliente.
- ¿Qué es servicio?
- Tipos y clasificación de clientes
- Características del servicio al cliente.
- Esta evidencia debe ser presentada al instructor(a) para ser evaluada y luego incluirla en el portafolio de evidencias.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.
Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas reciclables, pliegos de papel, entre otros.

- **Actividad 2 :**

Identificar los elementos que integran el triángulo del servicio con base en la estrategia del servicio diseñada para la MIPYMES.

Descripción de la actividad:

- Conforme equipos de cuatro aprendices.
- Realice una presentación, utilizando herramientas ofimáticas donde evidencie, cuales son los elementos que integran el triángulo del servicio al cliente.
- Caracterice cada uno de lo elementos de forma clara y objetiva, de acuerdo a su importancia.
- Tenga en cuenta que dichos aspectos van enfocado a los procesos y procedimientos

administrativos.

■ Al finalizar la actividad, el material elaborado debe ser socializado con los compañeros y al instructor.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.

Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, entre otros.

- **Actividad 3 :**
  - Determinar los tipos de reuniones organizacionales, en función de la empresa, así como sus características, tipos de reuniones, protocolo y etiqueta en la misma.

  - Descripción de la actividad:

Por equipos de trabajo, elaboren un Brochure por cada tipo de eventos empresariales que se apliquen en las Mipyme. Tenga en cuenta que dentro de los eventos empresariales se incluyen: reuniones de trabajo, lanzamientos de productos, seminarios, foros, simposios, talleres de capacitación y demás.

De igual forma por equipos de trabajo, escojan uno de los eventos, y en ambiente de formación, realicen la simulación del evento que escogieron; elaboren toda la documentación relacionada con dicho evento como lo es, las invitaciones, certificados y memorias del evento, en función de las Mipyme.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación, mesas, sillas, computadores, conexión a internet y establecimiento requerido de acuerdo a las características del evento.

Materiales: Lápices, esferos, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, USB, entre otros.

5. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Tome como referencia las técnicas e instrumentos de evaluación citados en la guía de Desarrollo Curricular

Evidencias de Aprendizaje	**Criterios de Evaluación**	**Técnicas e Instrumentos de Evaluación**	**FORMA DE ENTREGA**		**FECHA DE ENTREGA**
			FÍSICA	**DIGITAL**	
competencia: Atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa					
Evidencias de Conocimiento : Responde cuestionario de los diferentes protocolos y técnicas	• Reconoce los diferentes tipos de clientes de acuerdo a la política institucional. • Aplica el protocolo en la atención y el servicio de	Observación sistemática: Lista de chequeo, valoración de actitudes.		GFPI-F-135 V01	

de atención a los diferentes clientes. **Evidencias de Desempeño** Realiza un juego de roles donde aplique los protocolos de atención a clientes internos y externos en los procedimientos administrativos. **Evidencias de Producto:** Elabora libreta de calificaciones de clientes de una unidad administrativa de las mipyme	acuerdo con la ocasión, el lugar y las personalidades que intervienen en ella. • Participa en la planeación y organización de eventos de acuerdo con el organigrama y normas institucionales. • Elabora documentos relacionados con la atención y servicio a los clientes, aplicando las normas técnicas y las políticas de la organización. • Elabora el registro de los clientes y usuarios que ingresa a la organización, especificando el objetivo de su visita, con el fin de contar con una base de datos. • Apoya la realización de los eventos, teniendo en cuenta sus etapas; el objetivo. •Evalúa la atención y el servicio prestado usando la libreta de calificaciones, teniendo en cuenta las políticas de la organización. •Participa de manera proactiva en la realización del trabajo en equipo, demostrando actitud y liderazgos positivos durante el desarrollo de las actividades. •Utiliza equipos de reproducción de documentos de acuerdo a las necesidades de la unidad administrativa. •Participa de manera proactiva en la realización del trabajo en equipo, demostrando actitud y	Estudio de caso y resolución de problemas: cuestionario. Proyectos: cuestionarios, lista de chequeo. Situaciones orales de evaluación: socialización, diálogo, debate. Ejercicios prácticos: mapa conceptual, mapa mental, Portafolio de evidencias, ensayo. Pruebas escritas: Examen teórico, examen práctico, pruebas de selección múltiple, pruebas de respuestas alternativas.			

	liderazgos positivos durante el desarrollo de las actividades.				

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

ASERTIVIDAD: es la capacidad de solucionar problemas estratégicos y poder diferenciar la agresividad y pasividad, debemos ser consistentes tener las ideas claras, equilibradas para poder llegar a ser asertivos dando a conocer nuestro punto de vista.

AUDITORÍA: es el mecanismo que tiene una compañía para revisar si cumple con el requerimiento legal e interno según su reglamento interno, para brindar un buen servicio.

BUZÓN DE SUGERENCIAS: está diseñado para que los consumidores sin necesidad de escribir su nombre o sepan quién es da la opinión de cómo le parece el servicio o lo atención prestada en el establecimiento.

CRM (Gestión de relaciones con los clientes) es un término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada.

CADENA DE SATISFACCIÓN: es utilizada en las empresas como medio de medir las capacidades de sus colaboradores el sentido de pertenencia con la organización para así poder brindarles a los clientes lealtad a la marca.

CICLO DE SERVICIO: Es la cadena que forma todos los momentos de verdad que el cliente ha tenido la oportunidad de vivirlos, esto ayuda también a las personas que prestan un servicio para mejorarlo y conocer las necesidades del cliente.

CLIENTE: es la persona que adquiere nuestros productos o servicios, con la finalidad de suplir una necesidad que para él es básica e importante en ese momento. Ellos son los más importantes de nuestra empresa gracias a ellos es la productividad.

COMPETITIVIDAD: es la capacidad de un negocio o empresa para crear estrategias que lo ayuden a adquirir una posición vanguardista en el mercado. Se destaca la habilidad, recurso o conocimiento que dispone una empresa de la cual carecen sus competidores.

CULTURA ORGANIZACIONAL: es el conjunto de normas que se tengan en una organización en todas sus áreas basadas en respeto, valores, ética, integridad, actitudes, hábitos todo esto genera una persona íntegra y un ambiente laboral bueno.

DISPOSICIÓN: es tener el espacio y tiempo suficiente para realizar una actividad o brindando un servicio al cliente eficiente, solucionando cualquier problema o inquietud que puede tener este sobre nuestro producto o servicio.

EMPODERAMIENTO: el proceso que realiza una persona para ganar poder, autoridad e influencia sobre otros, para esto es necesario tener poder de decisión, acceso a la información, habilidad para ejercer efectivamente.

ESTÁNDARES: permiten controlar las operaciones o procesos que se realizan en la organización, teniendo el conocimiento cada una de las personas que trabajan en ella de sus actividades.

ENCUESTA: son un tipo de preguntas verbal o escrita que se relaciona a un grupo de personas determinado para obtener información sobre un tema específico para investigación, cuando es de forma escrita se usa entrevista y de forma escrita se realiza por medio de cuestionario.

ESTRATEGIA: es la técnica que tiene una organización para desarrollar ciertas actividades que mejoren el proceso de servicio con un objetivo fijo la satisfacción del cliente.

ÉTICA: ser correcto y actuar bajo una normas o principios individuales y sociales que cada uno de nosotros vamos creando porque en el ambiente interno y externo de la organización de va creando.

GARANTÍA DE LA CALIDAD: comprende todas aquellas actividades de una empresa u organismo para conseguir y demostrar la calidad en ésta.

GESTIÓN: es la dirección o administración de un negocio, que lo guía hacia un mismo camino lo cual lo puede llevar a la excelencia.

INSATISFACCIÓN: Es cuando un cliente no se siente satisfecho con el servicio o producto que le están brindando la empresa, ya sea por su mala atención o el desempeño del producto no alcanza a sus expectativas frente a su necesidad.

MISIÓN: compromiso moral que tiene una organización o persona para poder llevar a cabo la función o deber moral que una persona o colectividad consideran necesario para cumplir con su compromiso con la sociedad.

MOMENTO DE VERDAD: es el contacto físico que tiene el cliente con la organización donde sabemos cómo se prestara el servicio a cada uno de los clientes.

MOMENTO ESTELAR: esto se lleva a cabo cuando el cliente ya tiene lo que estaba buscando, llevándose una buena imagen de la empresa y del servicio que se prestó.

MOMENTO CRÍTICO: se llama así cuando el usuario se lleva una mala imagen de la empresa o negocio al que está acudiendo llenándolo de insatisfacción y enojo en algunos casos.

ORGANIZACIÓN: es actividad relacionada a cumplir un mismo objeto con una actividad destinado para cada una de las personas que la conforman estableciéndoles tareas, roles o labores definidas para el área asignada.

QUEJAS: es la forma en que tiene el cliente de mostrar su inconformidad con un servicio o producto que esté adquiriendo. También lo toman como modo de protesta.

RESARCIMIENTO: se usa cuando al prestar un servicio se incumple con las obligaciones adquiridas ya, las cuales pueden ser penales o contractuales. Brindando seguridad que el compromiso se contraído.

REINGENIERÍA: se utiliza cuando los procesos no funcionan bien y necesitan comenzar de nuevo planteando nuevas alternativas. Es hacer lo que se está haciendo pero hacerlo bien.

SERVICIO: es la combinación de varias cualidades (intangibles) como desempeño, esfuerzo, atención y otros tangibles como un trato amable, un obsequio, los muebles de la sala de recibo entre otros.

SERVUCCIÓN: la unión de servicio al cliente, calidad y satisfacción es lo que nos conlleva a un cliente satisfecho.

SISTEMA: es la forma de manejar las normas o procedimientos con un orden lógico para la empresa, para ordenar el funcionamiento de una colectividad.

VALOR AGREGADO: son las características que le dan a un producto o servicio que lo hace ser diferente a la competencia, esto hace darle un mayor valor que le brinda a la empresa o negocio diferenciarse en el mercado.

VISIÓN: es donde la empresa se ve a corto, mediano y largo plazo haciendo una proyección de su futuro sin dejar de lado las necesidades, expectativas y cambio de los clientes.

AULA DIGITAL: Son aulas proveídas por equipos informáticos, con un número variable de ordenadores (generalmente entre 15 - 25, conectados en red local).

APRENDIZAJES BÁSICOS: Aprendizajes esenciales para el desarrollo y bienestar de las personas en los diferentes momentos o fases de su existencia.

COMPETENCIA: Saber orientado a la acción eficaz, fundamentado en una integración dinámica de conocimientos y valores, y desarrollado mediante tipos de tareas que permiten una adaptación ajustada y constructiva a diferentes situaciones en distintos contextos.

COMPETENCIAS VIRTUALES: Serían el conjunto de conocimientos y habilidades que se necesitan para poder desempeñar tareas relacionadas con la sociedad de la información y el conocimiento. Implican capacidades cognitivas, reflexivas y analíticas y evaluativos.

CUESTIONARIO: Instrumento idóneo que nos posibilita obtener gran cantidad de datos a partir de una muestra amplia y genera resultados estadísticos. Es uno de los instrumentos más utilizados en el ámbito de las Ciencias de la Educación.

E- LEARNING: Es un nuevo concepto traducido por "enseñanza a distancia" intenta explicar que se trata de no enseñar de cualquier forma, sino de dotar a las personas de las competencias necesarias para vivir y trabajar en la sociedad de la información en redes y que todos puedan acceder a la cultura digital buscando aprender a aprender, consolidar su personalidad, desarrollar las capacidades genéricas, aprender durante toda la vida y afrontar los retos de la sociedad de la información y usar las TIC ante estos permanentes procesos formativos. Una manera pues, diferente de entender el proceso de enseñanza-aprendizaje

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN TELEMÁTICA: Chat, mail... Las herramientas de comunicación telemática permiten la interacción entre dos o más personas utilizando entre dos o más personas utilizando un equipo informático. En la actualidad su manejo es imprescindible en los procesos de enseñanza-aprendizaje, sobre todo en la enseñanza a distancia.
Estas herramientas pueden ser:
Síncronas, cuando los interlocutores coinciden en el tiempo, como son el Chat, la mensajería instantánea, la videoconferencia...
Asíncronas, cuando los interlocutores no coinciden en el tiempo, como son el correo electrónico, los foros de debate, las listas de distribución...

HERRAMIENTAS VIRTUALES: Denominamos herramienta virtual a la aplicación empleada para la construcción de otros programas o aplicaciones. Son pues, como un paquete de software integrado que ofrece algunos o la totalidad de los aspectos de preparación, distribución e interacción de información y permite que estos aspectos sean accesibles vía redes.

OFIMÁTICA: Es la automatización, mediante sistemas electrónicos de las comunicaciones y procesos administrativos. En educación podemos usar los programas ofimáticos para producir contenidos - tanto desde el profesorado como desde el alumnado- y para fomentar el trabajo en equipo.

PLATAFORMAS EDUCATIVAS DIGITALES: Son aplicaciones que facilitan la creación de entornos de enseñanza y aprendizaje integrando materiales didácticos y herramientas de comunicación, colaboración y gestión educativas. Las herramientas incluidas en la plataforma dan soporte a profesores y estudiantes para optimizar distintas fases del proceso de enseñanza aprendizaje cuando este tiene lugar en la red.

WEB. 2.0.: Es un conjunto de aplicaciones que con independencia de los planteamientos psicopedagógicos que sustenten la acción docente apuestan por el buen uso didáctico de las TIC y enriquece los procesos de enseñanza y aprendizaje. Además, situados en esta sociedad de la información que exige una fuerte disminución de las prácticas memorísticas/reproductoras en favor de las metodologías socio constructivistas centradas en los estudiantes y en el aprendizaje autónomo y colaborativo, los entornos sociales para

la interacción que ofrecen las aplicaciones de la Web 2.0 constituyen un instrumento idóneo para ello (*Dr. Pere Marquès Graells, 2007*).

WEBQUEST: Según su creador Bernie Dodge, una Webquets es “una actividad de investigación en la que la información con la que interactúan los alumnos proviene total o parcialmente de recursos de Internet”. Una Webquest es una actividad didáctica en la que se propone una tarea a los alumnos y un proceso para llevarla a cabo, durante el cual tendrán que utilizar, analizar y comprender determinada información para construir sus propias ideas

WIKIS: es un sitio web cuyas páginas pueden ser editadas por sus usuarios a través del navegador web. Los usuarios pueden crear, modificar o borrar un mismo texto que comparte. El ejemplo más conocido de wiki es la Wikipedia. Se trata de una enciclopedia colaborativa, elaborada y mantenida por sus visitantes. En Wikipedia podemos realizar búsquedas de términos o conceptos. El botón "Editar" es el que diferencia las Wiki de otros sitios web, permitiéndonos participar en la elaboración de su contenido.

7. Referentes bibliográficos y cibergrafía:

www.marketing-xxi.com/departamento-de-atencion-al-cliente-104.htm

https://tunegocioonline.weebly.com/bibliografiacutea.html

https://tunegocioonline.weebly.com/bibliografiacutea.html

https://www.gestiopolis.com/como-mejorar-la-calidad-en-el-servicio-al-cliente/

https://www.getabstract.com/es/resumen/estrategia/en-busca-de-la-excelencia/14565/

https://www.marketingdeservicios.com/

http://office.microsoft.com/video.aspx?assetid=ES010201893&vwidth=884&vheight=540&CTT=11&Origin=).

http://www.aulaclic.es/excel-2013/

http://www.aulaclic.es/word-2013/

www.recursossa.com/Documentos/1_2_3.htm

www.actualicese.com.co

www.esl-lab.com

www.englishpod.com

www.bbcinenglish.com

http://webpages.ull.es/users/manarea/Documentos/sitiosweb.pdf

http://webpages.ull.es/users/manarea/guiadidacticawebs.pdf

http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/pdf/SALINAS.pdf

- AGUADED, J.I. y PÉREZ RODRÍGUEZ, M.A. (2001b): Nuevas corrientes comunicativas, nuevos escenarios didácticos. Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación, 16, 120-130.
- BALLESTEROS, C y LÓPEZ MENESES. (2002): El correo electrónico: una experiencia colaborativa para la formación y el desarrollo profesional de los docentes. En Aguilar, M y otros.
- GORKA, P y CASTAÑO, C. (2006): Sistemas wikis para la enseñanza. En Cabero, J y Román, P. (Coords): E-actividades. Un referente básico para la formación en Internet. Sevilla, Eduforma (MAD), 169-181.

8. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	Andrés Paiba R. Juan Carlos Osorio Rafael Naranjo Nidia Peña Ma. Deisy Sánchez	Instructor Instructor Instructor Instructor IInstructor	SENA – CGA SENA – CGA SENA - CGA SENA - CGA SENA - CGA	

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

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)	Andrés Paiba	Instructor	SENA - CGA	14 de noviembre 2017	Ajuste a las actividades de acuerdo al procedimiento de desarrollo curricular.
	Andrés Paiba Rodríguez	Instructor	Centro de Gestión Administrativa – Distrito Capital	26 de diciembre 2019	Actualización de formato y organización de actividades referente a las competencias Registrar Información y TIC.