DISEÑO Y ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

José Luis Torres Laborde
Olga Lucía Jaramillo Naranjo



de la ediciones U
conocimiento a su alcance

UN UNIVERSIDAD DEL NORTE
Editorial

DISEÑO Y ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Herramienta para la gestión del talento humano

DISEÑO Y ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Herramienta para la gestión del talento humano

José Luis Torres Laborde
Olga Lucía Jaramillo Naranjo

Barranquilla
(Colombia), 2014

UNIVERSIDAD DEL NORTE
Editorial

ediciones de la U

www.uninorte.edu.co
Km 5, vía a Puerto Colombia
A.A. 1569, Barranquilla (Colombia)

www.edicionesdelau.com
Transversal 42 n.° 4B-83, B. Primavera
Bogotá (Colombia)

© 2014 Editorial Universidad del Norte
© 2014 José Luis Torres Laborde, Olga Lucía Jaramillo Naranjo

Coordinación editorial
Zoila Sotomayor O.

Diseño y diagramación
Luis Gabriel Vásquez M.

Diseño de portada
Andrés Racedo

Corrección de textos
María Guerrero

Impreso y hecho en Colombia
X-Press Estudio Gráfico y Digital (Bogotá)
Printed and made in Colombia

CONTENIDO

Presentación xi

Introducción xiii

1. FUNDAMENTOS DEL DISEÑO DE PUESTOS 1

1.1 Diseño de puestos de trabajo 6
Enfoques del diseño de puestos 7
Definiciones importantes 12
¿Qué es el cargo? 12
¿Qué es la tarea? 13
¿Qué es la función? 13
¿Qué es el trabajo? 13
Enfoques en el diseño de cargos 13
1.2 Dimensiones centrales en el diseño de puestos de trabajo 15

2. LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL SOBRE EL DISEÑO DEL TRABAJO 21

2.1 El diseño organizacional y la administración 21
2.2 El diseño del trabajo dentro del diseño organizacional 22
La visión 24
La misión y el diseño del negocio en el contexto del trabajo 25
Las metas y los objetivos 26
Las utilidades económicas y los objetivos en el contexto del trabajo 28
Objetivos, trabajo y entorno 29
Objetivos y procesos administrativos 30
Objetivos y presupuestos económicos 30
Diseño del trabajo en el contexto de la organización 31
El perfil del cargo 32
El entorno y los objetivos 34
La innovación y los objetivos 35
El desarrollo individual y los objetivos 36
La estructura y los procesos 37
La tecnología y la información 39

Los estudios de salarios y el pago....40
La capacitación y el desarrollo....41
El impacto de la cultura en la forma de trabajar....42

3. PRINCIPIOS CONCEPTUALES....44

3.1 El trabajo no necesariamente requiere una persona que lo ejecute....44
3.2 Ningún trabajo es fijo....45
3.3 Todo trabajo debe producir resultados....46
3.4 Todo trabajo debe agregar valor a un producto o servicio....47
3.5 Ningún trabajo es solitario....48
3.6 Todo trabajo hace parte de una red entrelazada de actividades....49
3.7 Todo trabajo para ser bien ejecutado tiene unos requerimientos mínimos....50
3.8 La ejecución de todo trabajo requiere un aprendizaje....51
3.9 Todo trabajo se realiza en un ambiente y tiene unos factores de riesgo específicos....52
3.10 Con la tecnología una buena cantidad de trabajo se puede realizar como teletrabajo....54
Trabajo virtual o teletrabajo....54
Los procesos atencionales en el trabajo en general y el teletrabajo en particular....60

4. EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO....62

4.1 La descripción de cargos....64
4.2 Nombres más comunes de los puestos....65
4.3 Las especificaciones o perfil del cargo....66
4.4 Técnicas de recolección de datos....66
La entrevista....66
El cuestionario....68
Técnica de observación....69
Diarios o bitácoras....70
Combinación de técnicas....71
Comités....71
4.5 Etapas del proceso para el diseño del análisis de puestos de trabajo....71
Planificación....71
Operación....72
Administración....73

4.6 Utilidades e importancia del análisis de puestos 73
Para la empresa 73
Para el Departamento de Gestión Humana 74
Para los supervisores 76
Para el trabajador 76
4.7 Métodos estructurados de análisis del puesto de trabajo 77
4.8 Tendencias en el proceso de análisis de puestos 79

5. EL INSTRUMENTO: CÓMO DISEÑAR Y ANALIZAR LOS PUESTOS DE TRABAJO 81

5.1 El instrumento 81
5.2 Componentes del instrumento 85
Diseño del puesto 85
Descripción del puesto de trabajo 88
Perfil del puesto de trabajo 116
Definición de competencias 123
Características de las competencias 125
Tipos de competencias 125

6. EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DEL TRABAJO 134

6.1 Concepto del trabajo 134
6.2 El flujo del trabajo 136
6.3 Estudio salarial 137
6.4 El estudio del desempeño 139
6.5 La satisfacción en el empleo 142
6.6 El enriquecimiento del trabajo 143
6.7 La reingeniería 144

7. BIBLIOGRAFÍA 149

8. APÉNDICE.

8.1 El instrumento 155

Índice de tablas

Tabla 1. Datos de registro....85
Tabla 2. Plataforma estratégica....85
Tabla 3. Tipo de estructura organizacional....86
Tabla 4. Modelo teórico predominante del cargo....86
Tabla 5. Características del puesto....87
Tabla 6. Registro del conocimiento o flujo del puesto....88
Tabla 7. Identificación del cargo....90
Tabla 8. Resumen ejecutivo del cargo....92
Tabla 9. Descripción de Funciones y/o Actividades....96
Tabla 10. Indicadores de gestión....102
Tabla 11. Relaciones del cargo....105
Tabla 12. Responsabilidades del cargo....108
Tabla 13. Supervisión ejercida....109
Tabla 14. Impacto y autoridad para la toma de decisiones....113
Tabla 15. Salud Laboral....115
Tabla 16. Conocimientos requeridos para el buen desempeño del cargo....117
Tabla 17. Rol y competencias....128
Tabla 18. Trabajo en equipo....129
Tabla 19. Características psicológicas exigidas por el cargo....129
Tabla 20. Características generales....130
Tabla 21. Habilidades y aptitudes....132
Tabla 22. Experiencia....133

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de diseño organizacional 43
Ilustración 2. Diagrama de proceso 49
Ilustración 3. Diagrama flujo del trabajo para el registro del conocimiento 84
Ilustración 4. Responsabilidades gerenciales y específicas 107
Ilustración 5. Modelo Alexander adaptado 119
Ilustración 6. Ejemplo de flujo de trabajo 134

Índice de cuadros

Cuadro 1. Sugerencia para utilización de verbos en la redacción de funciones 95
Cuadro 2. Definiciones de Competencias.....124
Cuadro 3. Tipos de competencias.....126

PRESENTACIÓN

Este texto, escrito en coautoría con la profesora Olga Lucía Jaramillo Naranjo, surge como derivado del *Manual para el estudio del trabajo*: *de las funciones a la reingeniería,* escrito por José Luis Torres Laborde en 1997 bajo el sello Ediciones Uninorte. Dicho manual contenía la explicación detallada de un cuestionario para estudiar el trabajo.

Hoy presentamos un texto elaborado a partir de la experiencia en la aplicación del proceso de diseño y análisis de puestos de trabajo en diferentes tareas investigativas, labores de clase y consultorías relacionadas con el tema; se tienen en cuenta las observaciones de los colegas y los estudiantes, se actualiza a la forma contemporánea de desempeñar los trabajos, se incorporan capítulos complementarios del diseño y análisis de las actividades laborales, y se dejan tal cual algunos párrafos del manual original publicado en 1997, pues los seguimos considerando pertinentes.

El texto consta de seis capítulos que muestran todos los aspectos inherentes al diseño organizacional y el diseño y análisis de puestos de trabajo, lo cual puede ser de utilidad para todas aquellas personas interesadas en el tema y en la aplicabilidad en sus diversas organizaciones, ya sea para iniciar el proceso u optimizarlo.

El primer capítulo hace referencia a los fundamentos del diseño de puestos, los modelos, tipos, enfoques y aspectos claves; el segundo presenta el impacto o importancia del Diseño Organizacional sobre el Di-

seño del Trabajo (DT); el tercero registra los principios conceptuales del trabajo; en el cuarto se realiza el análisis del puesto de trabajo; el quinto presenta el instrumento para el proceso de recolección de información, y el último capítulo consolida los resultados arrojados por el estudio del trabajo.

Agradecemos la contribución de Beatriz Anaya Buitrago, psicóloga y coordinadora de la Oficina de Desarrollo Profesoral de la Universidad de Norte, quien revisó la coherencia, actualización y pertinencia de la totalidad del texto, y a Tania Camargo Orozco, estudiante de Ingeniería Industrial, quien apoyó en el diseño del formato en Excel y en la investigación que se llevó a cabo para comentar sobre el teletrabajo.

Los autores

INTRODUCCIÓN

Las sociedades humanas a lo largo de su evolución han creado la cultura y con ella la evolución cultural. La cultura le ha permitido al ser humano organizarse socialmente, desarrollar instrumentos, elaborar su vestido, crear su música, su lenguaje, su arte y todos los elementos que le dan confort, le permiten movilizarse y, fundamentalmente, sobrevivir.

Todo el desarrollo de la cultura se logró gracias al ingenio y al trabajo de los seres humanos, quienes a lo largo de la historia han ido cambiando la forma de hacer innovaciones y crear productos. Inicialmente fueron artesanías creadas para satisfacer necesidades puntuales de supervivencia, como las herramientas y artículos de caza y agricultura. Pero con el aumento poblacional y las nuevas necesidades se tuvieron que adaptar y fueron cambiando en cada generación la manera de hacer las cosas, el tipo de artefactos que hacían y los bienes que producían. La elaboración de los bienes se hizo con trabajo humano desde la artesanía de tipo artística a la producción masiva industrial contemporánea.

Los artesanos adquirieron un gran estatus y se convirtieron en la nueva burguesía, pero la sociedad mejoraba, y cada día había un mayor poder adquisitivo, por lo que fue necesario cambiar los métodos de producción por unos más elaborados, y más eficientes. Así es como surge la producción en serie y el trabajo moderno (siglos XVIII, XIX y XX). A finales del siglo XX, y lo que va corrido del siglo XXI, los paradigmas alrededor del tema han venido teniendo cambios muy

profundos, gracias a las nuevas tecnologías de la información, el desarrollo de las comunicaciones e Internet (TIC).

Para poder contextualizar, en este texto se entenderá *el trabajo* de una manera algo diferente a como lo explica la Física, incluyendo sus fórmulas, aunque quisiéramos hacer uso de los modelos matemáticos para facilitar la comprensión del trabajo y los resultados obtenidos. El concepto newtoniano del trabajo en Física mecánica, que para todos los efectos podríamos asimilarlos a nuestro propósito al decir que corresponderían a las diferentes "fuerzas": mental, física (mediada por una máquina o no) aplicadas a un objeto" (masa) para moverlo en alguna dirección o transformarlo en otro u otros. El problema de estos modelos es que miden la fuerza requerida para obtener un resultado. Lo que significa que, en nuestro caso, solo se mediría el esfuerzo requerido para obtener un resultado. Pero en el análisis del trabajo lo que se requieren son los resultados, no el esfuerzo. De pronto si se está diseñando el cargo, la medida del esfuerzo requerido para realizarlo podría tener alguna importancia, pero de todas maneras olvidaría que una persona talentosa no requiere mayor esfuerzo para hacer una tarea para la que es buena. Lo anterior nos demuestra que los enfoques mecanicistas no siempre resultan.

El estudio o análisis del trabajo (en adelante, ADT) puede abordarse a partir de diversas perspectivas, que van desde el enfoque de los micro movimientos hasta el enfoque conceptual.

No existe una fórmula única, ni un método único. Pero sí existen enfoques que le dan una configuración especial al estudio del trabajo, y lo que se quiere lograr con él. El método más frecuente consiste en estudiar y describir las funciones, lo cual le da una característica muy propia orientada hacia las actividades, basadas en las teorías de Max Weber sobre la burocracia y la especialización en el ambiente laboral.

En la actualidad, estudiar el trabajo desde la perspectiva anterior es algo realmente frustrante, tanto para la organización como para el trabajador, pues se desconocen las posibilidades que tiene este último de hacer innovaciones en su propio quehacer, realizar mejoramiento continuo, y cambiar, si es necesario, la misma labor por una actividad más significativa, más inteligente y más productiva. Para

una organización, el estudio exclusivo de las funciones, como un fin en sí mismo, es una forma de fosilizarla, acartonarla y restarle la posibilidad de crear nuevos enfoques, eliminar tareas innecesarias, diseñar nuevas formas de entender la organización, y proyectarla hacia los retos de la competitividad.

La propuesta que se hace en este texto va más allá del estudio de las funciones, que serán entendidas como actividades transitorias que pueden cambiar, dependiendo de la forma como se enfoque el trabajo y el sentido que este tenga para la organización.

Si se revisa cuidadosamente la literatura sobre el tema propuesto, se puede llegar a varias conclusiones. El diseño o análisis del trabajo contempla todos los elementos implícitos desde su creación e inserción en la estructura organizacional hasta los cometidos, responsabilidades y perfil necesarios para ser ocupados por potenciales empleados, trascendiendo una serie de aspectos en los cuales se ha venido enfatizando en los últimos años, como se muestra a continuación:

1. Ciertos autores le dedican máximo un capítulo al asunto del ADT, a la vez que muestran un cuestionario y señalan sus varias aplicaciones. Se habla de la importancia de estudiar el trabajo como punto de partida para un sinnúmero de aplicaciones en la organización, pero no se profundiza lo suficiente. Esto es frecuente en la literatura de recursos humanos.

2. Otros hacen referencia directa al estudio del trabajo, pero se enfocan en la simbología adoptada para graficar un proceso (un diagrama de flujo), y en el estudio de los tiempos y movimientos requeridos para ejecutar una tarea. Esto es frecuente en la literatura relacionada con la Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2009).

   El uso de diagramas de flujo se utiliza para elaborar *softwares*, muchas veces conducente al remplazo del trabajador por un programa inteligente. En los casos exitosos, lo que realmente se remplaza son los procesos burocráticos, que continúan pero en un disco de una computadora, y no en las manos o la cabeza de un trabajador. Por lo general, los algoritmos siguen

unos pasos preestablecidos por expertos que han dicho cómo realizar esa operación, y cuál es el resultado que debe dar.

Aunque los programas integrales de gestión computarizada se han vuelto muy populares, y existen aplicaciones para casi todos los usos, algunos son *softwares* robustos de alto costo y otros son aplicaciones específicas gratuitas que se encuentran en la Web, con código abierto y de acceso libre.

3. Algunos más se enfocan hacia el salario, que es donde más énfasis se da al diseño y análisis del trabajo, y muestran unos formularios largos y complejos, cuya realización poco o nada tiene que ver con el contenido de los capítulos del presente libro. Uno de los mayores problemas de los estudios de salarios es el énfasis en la jerarquía y no en el talento por la posibilidad que ellos otorgan para iniciar procesos de valuación de cargos para el diseño de estructuras salariales (Varela, 2006).

4. En otros, se hace mucho énfasis en el ADT, pero no se proporciona una metodología para llevarlo a cabo. Más que todo se insiste en los perfiles de habilidades, aptitudes y personalidad que tienen aplicación directa en la selección del personal. Esto es frecuente en los libros de psicología industrial y organizacional.

5. Últimamente, la especialidad en salud ocupacional también ha hecho su contribución a este estudio, con un énfasis en el ambiente y en el panorama de riesgos asociados al trabajo. El panorama de riesgos incluye, por mandato de la ley, a los riesgos psicosociales.

En síntesis, de la revisión de la literatura dedicada al tema se puede sacar como conclusión que cada quien le da un énfasis específico relacionado con la actividad de que se trate, pero que con frecuencia se considera como un capítulo no esencial de otro cuerpo de conocimientos.

Quienes le han dedicado un esfuerzo alto al ADT son los ergónomos, pero en ellos la aplicabilidad del estudio es muy específica, y por lo

tanto la forma de estudiar el trabajo también varía significativamente de nuestro propósito. Pero la contribución de ellos es la que dio origen al concepto contemporáneo del "diseño del trabajo".

En la ergonomía se estudia el trabajo como un sistema de información hombre-máquina, en la que la aplicabilidad está dada en el diseño de las máquinas y del trabajo y su ambiente, a fin de adaptarlo al trabajador.

En la ergonomía, asimismo, se analiza la aplicación de los dispositivos de control y su relación con la capacidad perceptual del trabajador, o se estudian las formas más cómodas y confortables de ejecutarlo, la relación de estímulo-respuesta y el diseño de espacios. Si se quiere, es una forma profunda de ver el trabajo y su ambiente en la relación hombre-máquina, hombre-espacio. El tipo de análisis proporcionado por la ergonomía, por lo tanto, es diferente a nuestro propósito, si bien le es complementario.

Actualmente se puede advertir un cambio importante en el tema de la ergonomía, pues parece que está siendo remplazada por el diseño industrial, lo que le agrega nuevos elementos, pues ya no se refiere a la relación del trabajador con la máquina, sino que se extiende a la relación del usuario con el producto, lo que le da una aplicación más universal, pero que se aleja de su contribución en el DT propiamente dicho.

Por último, este texto pretende que el estudioso del trabajo parta de un elemento conocido por su tradición, y le agregue un valor crítico a la forma como se diseña y analiza el trabajo. Se espera, además, que sea especialmente útil para los emprendimientos que se inician y las empresas pequeñas y medianas que tienen ahora una gran oportunidad en los procesos de competitividad a nivel global.

FUNDAMENTOS DEL DISEÑO DE PUESTOS

El estudio o análisis del trabajo (ADT) es una necesidad fundamental para cualquier persona que realice una actividad productiva, pues entendido en su forma más general –que incluye hasta las actividades lúdicas–, es aquello a lo que los seres humanos le dedican más tiempo de su vida. Pero también es indispensable para las organizaciones de cualquier tipo y fundamental para los emprendedores. Es preciso recordar que el costo de la fuerza laboral tiene una incidencia muy importante en los costos de una empresa. Hay empresas de mano de obra, por ejemplo las dedicadas a la educación y la salud, mientras que en las empresas manufactureras la incidencia del costo de mano de obra puede ser menor.

El trabajo es la principal actividad del ser humano contemporáneo, e influye en su economía tanto como en su posibilidad de lograr objetivos personales vitales. En nuestro mundo es prácticamente imposible pensar en alguien que no trabaje. Desde el más grande de los capitalistas, que ocupa su tiempo manejando su dinero, hasta el más humilde ser humano, cuya subsistencia depende de las acciones que lleve a cabo para obtener el alimento, cada uno en su oficio y con sus propios recursos, de alguna manera está trabajando.

La actividad humana productiva, ya sea manual, técnica, intelectual, artística o lúdica, recibirá aquí el nombre de *trabajo*.

Pero el ADT no sólo es significativo para el individuo como ser participante de una actividad. Para cualquier organización, que es la unión de muchos esfuerzos individuales y grupales para obtener objetivos previamente trazados, tiene una gran utilidad, pues su enfoque está dirigido no sólo a la búsqueda de la adaptación del individuo al trabajo, sino que es una forma de lograr técnicamente la eficacia organizacional, y conseguir los objetivos que se buscan con el trabajo.

Puede parecer increíble, pero en muchas organizaciones se desconoce en gran medida el trabajo que realizan algunos de sus empleados, y sólo se tiene una idea vaga de sus actividades. Es interesante ver cómo una buena parte de los problemas que surgen entre la organización y los individuos radica en el conflicto que aparece, periódicamente, entre lo que la organización espera del trabajo del trabajador o del empleado, y lo que los trabajadores y empleados realmente hacen.

Por lo general, el conflicto mencionado se manifiesta cuando la administración empieza a preguntar por lo que hacen algunos de sus empleados, y el tiempo que le dedican a lo que hacen. Se le agrega este tema a lo que Mintzberg (citado por OD Institute, 2005) llamó "conflicto de roles", y se entenderá como la diferencia entre las expectativas de los jefes y dueños con respecto a un trabajo, y las expectativas de quienes desempeñan ese mismo trabajo. Para tal efecto, se ha desarrollado un instrumento, que no se incluye en este texto que puede diagnosticar ese conflicto con certeza, y muestra las diferencias entre las expectativas del jefe en cuanto a cómo ve el desempeño actual del empleado y cómo considera que debería ser. Por otro lado, se compara con la expectativa del empleado en cuanto a la forma como él cree que lo está desempeñando, y la forma como cree que lo debería desempeñar.

Más adelante, en el capítulo cuatro, dedicado a los roles, se muestra el modelo que se usa para hacer esa comparación.

Para resolver el conflicto, muchas organizaciones en vez de estudiar a profundidad el trabajo, y los conceptos bajo los cuales existe, se lanzan a establecer criterios de tiempo dedicados a una actividad o, en casos extremos, a suponer que si un individuo está físicamente en

su puesto de trabajo, aparentemente concentrado en cualquier cosa, es suficiente para sentirse satisfechos de lo buen trabajador que es.

El estudio sistemático del trabajo elimina el problema en mención; le permite a la organización establecer criterios técnicos de productividad asociados con su realización, lo cual le da congruencia a la administración. Reduce las expectativas a un nivel francamente aceptable tanto para el trabajador o empleado como para la dirección de la organización. También le permite favorecer relaciones sanas, ausentes de tensión interpersonal y facilitadoras del crecimiento personal.

Cuando se realiza un estudio del trabajo, teniendo en cuenta criterios como el tiempo dedicado a determinadas actividades –como frecuentemente se hace–, se castiga a los trabajadores y empleados eficientes, o a aquellos que han desarrollado métodos facilitadores del trabajo, y que por sí mismos han reducido sus propias cargas. Se castiga a los más capaces, que conociendo todos los elementos de su labor, pueden realizarlo en un tiempo inferior a otros menos capaces; a menos, claro está, que se trate de una producción fija sometida al ritmo de una máquina. El castigo consiste en agregarle actividades rutinarias y repetitivas para llenar en una forma no productiva períodos aparentemente no utilizados.

El ADT es la principal fuente de información de la eficacia de la organización, pues proporciona los datos que los análisis financieros o de otro tipo no alcanzan a aportar.

Cuando se trata de iniciar una empresa, o de crear un nuevo puesto, la información proporcionada por el estudio del trabajo previamente a su creación, evita los errores, o la justificación burocrática de los cargos.

Generalmente, un cargo nuevo surge no de un estudio del trabajo completo, sino de la solicitud de un grupo que de repente dejó de tener tiempo para cumplir con sus obligaciones, y tuvo la suficiente capacidad de venta para convencer a la dirección de la necesidad de nuevos puestos de trabajo. Esto sucede principalmente en las grandes organizaciones, tales como las sociedades anónimas con orga-

nización de estilo burocrático, en las empresas del Estado y en las oficinas gubernamentales.

En las empresas familiares y en las pequeñas, al igual que en los pequeños emprendimientos, se libra una mini lucha de poder y estatus, entre los administradores –que deben realizar varias funciones, pues el tamaño no justificaría la creación del cargo, pero ocupa más del tiempo que el administrador le desearía dedicar–, y los dueños, que siempre están a la espera de una mayor colaboración de sus empleados, entendida esta última como la realización de varios puestos al mismo tiempo.

En los casos mencionados, el estudio del trabajo, hecho con profundidad, puede resolver el dilema y, además, aportar nuevas ideas para ser aplicadas en el flujo total de las actividades.

El estudio del trabajo se ha subvalorado tradicionalmente, puesto que durante mucho tiempo se le dio un enfoque burocrático. Lo único que quería saber la dirección era lo que tenía que hacer cada uno. Esto se debe a que, durante muchos años, la administración insistió en lo que hay que hacer, es decir, en las funciones, y se olvidó de los objetivos, de la gente y su talento; también olvidó a los inversionistas y lo que ellos quieren, y lo más importante, olvidó el valor que agregan o desagregan las personas al trabajo y a la empresa.

En la actualidad todavía es fácil encontrar quien estudie el trabajo sólo en términos de las funciones que se deben realizar, y quien exija una serie de actividades como condición indispensable del trabajo. Es tan grande esa influencia que se denomina "Manual de funciones" a un conjunto más o menos organizado de actividades que debe desempeñar el funcionario.

Hoy por hoy, si se quiere realizar un estudio del trabajo, se debe hablar de un manual de funciones para que sea entendido.

Algunos manuales de funciones incluyen otros aspectos relevantes, como las responsabilidades, la toma de decisiones, etc., pero como elementos secundarios del trabajo, pues el énfasis, como ya se dijo, está en las funciones o actividades.

En los últimos días ha aparecido parte de la verdad de lo ocurrido en Fukushima (Japón), y lo sorprendente es que el fallo de la planta nuclear se debió a factores humanos y no al tsunami (*El Tiempo*, AFP, 2012), noticia que refuerza lo que se ha venido sosteniendo: en el trabajador, de cualquier nivel, se basa el éxito o fracaso de una organización. También la revelación reciente sobre el accidente de un Airbus de Air France ocurrido en el Pacífico, señala que al parecer también se debió a errores humanos por falta de capacitación.

El informe reza, en una de las causales del accidente, lo siguiente:

> **Entrenamiento deficiente**: el informe señala además que los pilotos no habían recibido entrenamiento para manejar a gran altitud y ejecutaron una maniobra incorrecta, levantando la nariz del avión en vez de hacerlo descender para ganar velocidad, que es lo que se hace en esos casos. En base a la investigación, la BEA recomienda darles capacitación obligatoria a todos los pilotos para ayudarles a volar de forma manual y sortear pérdidas de altura. (Redacción BBC mundo, 2012)

Este texto de diseño y análisis del puesto de trabajo pretende cambiar esos paradigmas y convertir el estudio del trabajo en una herramienta, cuyos resultados sean:

- Realizar un seguimiento a los resultados obtenidos.
- Evaluar el desempeño a partir de los resultados.
- Valuar el cargo, a partir de su contribución real (valor agregado) a los productos o servicios de la organización.
- Supervisar la ejecución del trabajo desde una perspectiva objetiva y concreta, y no a través de supuestos.
- Conocer los costos escondidos en las actividades y las funciones.
- Conocer el valor que agrega cada empleado.
- Darle al trabajo su verdadera importancia.

- Orientar al empleado hacia la consecución de objetivos acordados.

De esta manera, el ADT, por lo tanto, parte de fundamentos completamente diferentes a los tradicionales, tales como:

- El trabajo no necesariamente requiere una persona que lo ejecute.
- Ningún trabajo es fijo.
- Todo trabajo debe producir unos resultados.
- Todo trabajo debe agregar valor a un producto o servicio.
- Ningún trabajo es solitario.
- Todo trabajo hace parte de una red entrelazada de actividades.
- Todo trabajo, para ser bien ejecutado, tiene unos requerimientos mínimos por parte de quien lo ejecute.
- La ejecución de todo trabajo requiere un aprendizaje.
- Todo trabajo se realiza en un ambiente y tiene unos factores de riesgo específicos.
- Con la tecnología una buena cantidad de trabajos se pueden realizar como "Teletrabajo"

1.1 DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

La arquitectura de la organización determina la estructura de sus cargos, es decir, el número, la distribución, el nivel de especialización y su jerarquía, las relaciones, la dependencia, y recibe también la influencia de la estrategia empresarial y el análisis del flujo de trabajo en el sentido de que cada tarea de la organización recibe el trabajo como un *input*, le añade valor y después lo pasa a otro trabajador. Si la organización es burocrática, ella girará en torno a la división del trabajo y por tanto los trabajos serán muy especializados (Gómez,

Balkin & Cardy, 2000). Entre más adaptable sea la estructura, más dinámicos serán los cargos que la componen.

El diseño del puesto es el proceso por el cual los administradores deciden las tareas laborales, las responsabilidades y la autoridad de cada puesto (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2011).

Su importancia es sustancial en la vida del empleado por cuanto puede impactar directamente en su desempeño, en la eficacia de sus acciones en términos económicos y monetarios; igualmente, pueden proveer ingresos, elevar la autoestima, favorecer la relación interpersonal y generar experiencias significativas de vida y, en casos extremos, puede también ser fuente de tensión, daño físico y mental para sus ocupantes.

El problema radica en que la mayoría de las organizaciones, en especial las pequeñas y medianas, consideran el diseño de cargos como una simple lista o enumeración de tareas, actividades o funciones que deben ser cumplidas y no como una fuente de satisfacción para las personas.

Pero el desafío actual es considerarlo no como un proceso rutinario, estático y mecanicista, por el contrario es un proceso dinámico y continuo, que bien estructurado y debidamente alineado con la plataforma estratégica puede producir bienestar en las organizaciones y mejorar la calidad de vida para las personas que hacen parte de ellas.

Por tanto, el diseño de puestos puede desempeñar un papel preponderante al intentar identificar las necesidades de los empleados y de la organización y eliminar obstáculos en el lugar de trabajo que frustran dichas necesidades.

Enfoques del diseño de puestos

Según Gómez (Gómez, Balkin & Cardy, 2000), los enfoques que registra el diseño de cargos son: Enriquecimiento del trabajo, Simplificación del trabajo, Ampliación y rotación del trabajo y Diseño del trabajo (en adelante DT) en función de equipos.

- **Enriquecimiento del trabajo**. Tiene como principal función hacer que los cargos sean más interesantes y mejoren el ajuste, la motivación y satisfacción de los empleados, ofreciendo mayor autonomía, variedad, retroalimentación y significación. Es la adecuación permanente del cargo al crecimiento profesional del ocupante, aumentando gradualmente las responsabilidades, objetivos y desafíos propios de las tareas del puesto, a las características de quienes lo ocupan. Implica cambios en la profundidad del cargo.

  Algunos ajustes para enriquecer los cargos hacen referencia a (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2011, p. 376):

  - *Retroalimentación directa*: la evaluación del desempeño debe ser oportuna y directa.
  - *Aprendizaje nuevo*: un buen trabajo permite a las personas sentir que están creciendo. Todos los puestos deben proporcionar oportunidades para aprender.
  - *Programación*: la gente debe ser capaz de programar alguna parte de su trabajo.
  - *Condición única*: cada puesto debe tener cualidades o características únicas.
  - *Control sobre los recursos*: los empleados deben tener algún control sobre sus tareas laborales.
  - *Responsabilidad personal*: las personas deben tener la oportunidad de hacerse responsables de su trabajo.

  El enriquecimiento puede ser horizontal o vertical. En el horizontal se adicionan responsabilidades de igual complejidad y responsabilidad dentro del mismo nivel jerárquico del cargo. El enriquecimiento vertical agrega responsabilidades de mayor nivel de complejidad, tales como planeación, organización y control (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2009).

Para poder aplicar con éxito el enriquecimiento, es necesario otorgar a los empleados mayor delegación de autoridad para la toma de decisiones, para establecer sus propias metas y autoevaluar su rendimiento.

El mayor impacto del enriquecimiento del cargo radica en que no sólo eleva la motivación, el desempeño, la satisfacción y la mejora en las condiciones incidiendo en la cultura y clima de la organización, sino que aumenta la productividad y puede reducir la tasa de rotación y ausentismo al convertir las actividades laborales en algo más interesante y desafiante que le agrega mayor valor. El enriquecimiento del trabajo no consiste en agregar nuevas tareas, sino en convertir al empleado en el gerente de su propio cargo (Myers, 1970).

Como efectos negativos se podrían presentar sensaciones de ansiedad y angustia por temor al fracaso, la sobrecarga de labores y explotación por parte del ocupante del puesto, si la empresa no tiene la claridad suficiente al momento de aplicar el enriquecimiento del cargo y lo hace más como una medida de choque ante eventuales crisis, siendo el caso de organizaciones conservadoras y tradicionalistas, cuyo enfoque no es incentivar la creatividad y la innovación en su gente.

- **Simplificación del trabajo.** Supone que la actividad puede dividirse en tareas simples y repetitivas que maximizan la eficiencia. Puede utilizar la mano de obra eficazmente para producir una gran cantidad de productos estandarizados. Un ejemplo de este enfoque es la cadena de montaje de automóviles en la que los trabajadores realizan tareas mecánicas muy repetitivas.

  La simplificación puede ser eficiente en entornos estables, pero menos eficaz en entornos cambiantes en el que los consumidores demandan productos personalizados de alta calidad. Puede llevar a altos niveles de rotación por la monotonía de los cargos y a la consecuente baja de motivación y satisfacción.

- **Ampliación y rotación del trabajo.** Se utiliza generalmente para volver a diseñar algunos puestos aburridos, rutinarios y repetiti-

vos. La ampliación aumenta las tareas y obligaciones de un cargo, lo que permite un aumento en la satisfacción por la reducción de la monotonía y el aburrimiento. Su implementación conlleva a capacitar a los empleados para desempeñar diversas tareas, las cuales requieren muchas habilidades, ya sea en organizaciones de manufactura o de servicio.

Algunas personas no se adaptan fácilmente a puestos ampliados debido a que no alcanzan a comprender su complejidad, o no desarrollan las habilidades requeridas. Sin embargo, si registran las capacidades y la actitud necesaria para enfrentar el reto se debe disminuir la rotación y el ausentismo en el puesto.

La rotación hace que los trabajadores se alternen de un puesto a otro o se turnen en distintas tareas bien definidas sin que se interrumpa el flujo de la operación, para reducir el hastío y elevar la motivación.

Tanto la ampliación como la rotación tienen limitaciones porque se centran en eliminar los aspectos menos motivadores y en mejorar algunas de las características esenciales del cargo, que se verán posteriormente.

- **Diseño del trabajo en función de los equipos.** En este caso el trabajo se diseña para los equipos de tal forma que ellos realicen una tarea completa. Son los miembros los que deciden cómo realizarán la operación. Este tipo de diseño se ajusta mejor en estructuras organizacionales planas y flexibles. Un ejemplo claro lo constituye la General Motors con el proceso de ensamblaje del coche Saturn, en el que los equipos reclutan, seleccionan, entrenan y evalúan a sus integrantes y gestionan su propio presupuesto.

> A medida que se otorga a los trabajadores más poder de decisión en su trabajo, los sentimientos de posesión, responsabilidad y compromiso se vuelven más significativos repercutiendo en mejoras en la productividad, calidad, satisfacción del cliente y costo. Sin embargo, los ETAD no siempre tendrán éxito ya que las exigencias del concepto pueden ser mayores de lo que algunos gerentes, supervisores y trabajadores están dispuestos a soportar porque implica todo un cambio de cultura organizacional. (Fernández , 2010)

Los grupos y equipos de trabajo empiezan a marcar la diferencia en la competitividad de muchas empresas, pues son los que le añaden valor a los productos y a los procesos. Si bien a cada uno se le paga por separado y se le exige por su contribución individual, su desempeño en el grupo es lo que determina parte de la oferta de valor agregado de una empresa.

Para un cliente que busca algo y recibe como respuesta que el encargado no se encuentra y que regresará en 2 horas, no es lo mismo que si es atendido de inmediato por otra persona aunque no sea el encargado.

En el primer caso, el encargado puede estar haciendo algo inclusive más importante que atender a ese cliente específico. Pero, en el segundo caso, el cliente termina satisfecho, lo que aumenta la probabilidad de que regrese, mientras que en el primer caso esa probabilidad disminuye. En el segundo caso hubo trabajo en equipo. Hubo alguien que cubrió la ausencia del otro, mientras que en el primer caso no hubo equipo.

Para todos los efectos, se entenderá que un equipo es un conjunto de personas que se colaboran y se asisten entre sí en momentos específicos. Mientras que el grupo es un conjunto de individuos que trabajan en la consecución de un mismo objetivo, pero a partir de contribuciones individuales.

Son los grupos de alto desempeño los que están en capacidad de obtener los mejores resultados. Un individuo solo únicamente tendrá el alcance de sus propias posibilidades, pero un grupo potencialmente tiene los recursos que amplían las posibilidades de los individuos.

Entre los empresarios existe la creencia popular de que el trabajo en equipo puede llevar a más altos niveles de productividad y que los empleados aumentan su satisfacción. Pero esa afirmación está por demostrarse, por cuanto existen equipos de trabajo que laboran para sí mismos y no para la empresa. Por ejemplo, cuando son capaces de cubrirse las ausencias sin que sus jefes se percaten.

Definiciones importantes

¿Qué es el cargo?

Mantendremos aquí la definición tradicional que aparece en muchos textos, con la advertencia de que son conceptos en evolución permanente. La mayoría de los autores consideran el cargo como la descripción de todas las actividades que desempeña un trabajador, quien ocupa una posición determinada y formal en la estructura organizacional de la empresa (Chiavenato, 2009). Los cargos se crean, definen y establecen buscando la efectividad de la organización en procura de sus resultados tanto colectivos como individuales.

Un cargo consta de un conjunto de cometidos y responsabilidades, conocimientos, perfiles, relaciones, resultados, que lo distinguen de los demás y que constituye el trabajo asignado. La posición del cargo en el organigrama señala su nivel jerárquico, su subordinación y sus subordinados. En otras palabras, tal como se ha venido planteando, el estudio del trabajo va más allá de la sola descripción de actividades de un cargo.

¿Qué es un puesto?

Es la posición formal definida en la estructura organizacional. Es la agrupación de cargos idénticos conformado por un grupo de tareas y responsabilidades significativas, que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas. Un puesto puede requerir los servicios de una o más personas. Ejemplo: presidente, gerente, contador, operario de máquina. La anterior definición es válida para una empresa formal, jerarquizada y con un poder central, pero para un emprendimiento dinámico no hay puestos ni posiciones, sólo hay objetivos que se deben conseguir

¿Qué es una posición?

Es el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona. Existe una posición para cada persona en la organización. Ejemplo: en un grupo integrado por un jefe, dos supervisores y cinco operarios de mantenimiento existen tres puestos y ocho posiciones.

En algunas empresas, tan sólo diez puestos integran el noventa por ciento de la fuerza laboral (Mondy & Noe, 2005). Igualmente, como ya se indicó, esta definición es válida para empresas grandes y jerarquizadas.

¿Qué es la tarea?

Es el elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo. Son las actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto (Alles, 2004). Siempre que se hace un esfuerzo físico o mental, con una finalidad concreta se realiza una tarea.

¿Qué es la función?

Es la agrupación de tareas para atender las responsabilidades de un puesto (Morales & Velandia, 1999).

¿Qué es una responsabilidad?

Está definida por algunas de las obligaciones por las que el empleado debe responder, y que en cierta forma definen la razón de ser del trabajo. Más adelante, en la página 104, se ampliará este concepto.

¿Qué es el trabajo?

Según los autores consultados, el trabajo es un conjunto de decisiones acompañadas de las acciones requeridas para implementarlas. Los hay físicos y mentales. En los trabajos físicos las decisiones son casi mecánicas y solo requieren algo de juicio, mientras que los trabajos mentales son variados, tanto en su complejidad como en la profundidad del conocimiento requerido para ejecutarlos.

Enfoques en el diseño de cargos

Existen tres enfoques a través de los cuales se pueden diseñar los cargos en las organizaciones: clásico, humanístico y situacional (Chiavenato, 2009).

- **El modelo clásico**. Su énfasis es en la tarea y en la máxima eficiencia posible; define métodos estandarizados, otorga incentivos salariales por producción y fragmenta el trabajo. Un aspecto importante de dicho modelo es considerar a la persona como apéndice de la máquina y como un recurso productivo. Este diseño es usualmente utilizado por empresas maquiladoras y con líneas de fabricación en su proceso productivo.

  Sus principales **ventajas** son la reducción de costos, porque en este caso los cargos son sencillos y facilitan los procesos de selección y entrenamiento, estandarización de actividades o permiten la supervisión y el control, y mejor rendimiento por utilización de la línea de montaje o fabricación.

  Sus **limitaciones** se concentran en que los cargos se tornan repetitivos y monótonos, se hace presente la desmotivación en la actividad laboral lo que puede conllevar a rotación y ausentismo de los trabajadores, estimula el trabajo individualizado y aislado, exige la presencia permanente de un supervisor; ante la actividad repetitiva, el empleado tiende a hacer variaciones que no siempre son funcionales, y limita la aplicación de la iniciativa y el desarrollo del potencial del trabajador o funcionario.

- **Modelo de relaciones humanas o humanístico.** Surge del experimento de Hawthorne, llevado a cabo por Elton Mayo y F. J. Roethlisberger entre 1920 y 1930 (Davis & Newstrom, 1991, p. 8), bajo el auspicio de la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos, como respuesta al modelo clásico de Taylor anotado anteriormente e incluye los conceptos de organización informal, liderazgo, recompensas sociales, comportamiento grupal y comunicación. El énfasis recae en la interacción entre las personas y grupos sociales, en el ambiente de trabajo cohesionado y agradable en el cual se debe realizar la tarea, e intervalos de tiempo libres, que bien podría considerarse un enfoque precursor de las redes de hoy. Busca la realización personal, en la medida de lo posible, pero sin modificar la esencia de la tarea ni las condiciones en las cuales se ejecuta (Chiavenato, 2001).

- **Modelo situacional o contingente**. El modelo parte de la premisa de que el diseño del cargo debe tener un enfoque sistémico. Está compuesto de entradas (información, materia prima, recursos) con las que funciona el sistema; las operaciones, o procesos de transformación, y las salidas son el resultado del trabajo del ocupante. Por último, la retroalimentación es el seguimiento a los resultados y la comparación con los estándares de desempeño.

  Contempla tres elementos a saber: las personas, la tarea y la estructura de la organización. Se basa en el dinamismo, el cambio continuo, el desarrollo personal de quien ocupa el cargo y el desarrollo tecnológico de la tarea. Supone la autodirección y autocontrol de los miembros, puesto que no visualiza el cargo estático, rígido o permanente (Davis & Newstrom, 1991, p. 16)

En síntesis, el enfoque situacional se anticipa a los cambios y otorga flexibilidad para adaptarse de manera efectiva y creativa a los desafíos de un ambiente dinámico, intenso e incierto. Una muestra fehaciente de la necesidad de diseñar los cargos con enfoque situacional es la flexibilización laboral y de las organizaciones.

1.2 DIMENSIONES CENTRALES EN EL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

El modelo para el diseño del trabajo propuesto por Hackman y Oldham (1975) expresa que los puestos bien diseñados conllevan una alta motivación, desempeño de calidad, satisfacción y menores índices de ausentismo y rotación. Estos resultados ocurren cuando la gente experimenta tres estados psicológicos críticos:

- Creen que van a hacer algo significativos porque su trabajo es importante para otras personas.
- Se sienten personalmente responsables por los resultados del trabajo.
- Aprenden cuán bien desempeñan su trabajo.

Según el modelo de Hackman y Oldman, el cargo debe registrar cinco dimensiones esenciales: variedad en las tareas, significación del puesto, identidad, autonomía, retroalimentación.

- **Variedad:** cuando el cargo registra una diversidad de operaciones, actividades y tareas, se utilizan diferentes equipos, procedimientos y métodos que rompen con la rutina, monotonía y la repetición constante. Suponen el uso de un conjunto de talentos de la persona.

- **Autonomía:** es el grado de independencia y libertad que el ocupante tiene para planear y ejecutar a cabalidad los métodos y la programación de las actividades, los intervalos de descanso, la movilidad física, los procedimientos a seguir, entre otros.

- **Significado de las tareas:** es la interdependencia del cargo con los demás puestos de la organización y su contribución a la actividad general del departamento o de la organización. Si el empleado comprende la importancia del cargo que desarrolla, mayor será su nivel de contribución y compromiso y creará las condiciones necesarias para adecuar su cargo a las necesidades de la empresa.

- **Identidad con la tarea:** es el grado en que una persona puede efectuar una labor completa y pueda identificar con claridad los resultados de sus actividades. No existe identidad con la tarea cuando el ocupante de un cargo ejecuta actividades fragmentadas, parciales e incompletas sin conseguir saber con certeza la utilidad de su trabajo en el engranaje organizacional.

- **Retroalimentación:** se refiere a la información de retorno que recibe el empleado para evaluar los resultados de su esfuerzo en el puesto, lo cual le revela cómo está desempeñando su tarea y le permite una continua y constante autoevaluación.

Las anteriores dimensiones pueden causar efectos motivacionales, de rendimiento, de ausentismo, de rotación e incidencia también en la productividad de la empresa, ya que la persona puede gozar de

independencia para ejecutar sus tareas, utiliza sus competencias, reconoce la razón de ser del cargo, se responsabiliza del éxito o fracaso de las acciones y evalúa su desempeño (Chiavenato, 2009).

Además, Dolan Valle y otros (2007) proponen agregar elementos físicos y cognitivos del puesto, equipos, herramientas e instrumentos de trabajo:

- **Elementos cognitivos del puesto:** está conformado por aspectos como comunicación, toma de decisiones, procesamiento de la información, entre otros. La tecnología si bien ha remplazado muchas funciones cognitivas y las ha estandarizado, la capacidad de análisis, el pensamiento crítico y la atención cobran importancia en la detección de errores e implementación de mejoras.

- **Elementos físicos del puesto:** son aquellos como iluminación, ventilación, colores, sonidos, ubicación, interacción con el medio ambiente.

- **Equipos, herramientas e instrumentos de trabajo:** es el conjunto de elementos que requiere la realización de la labor y la forma como se relaciona con ellos el funcionario.

Se consideran también como aspectos claves en el diseño de puestos las características individuales, los cometidos, los fines y la tecnología de la empresa.

- Las **características individuales** hacen referencia al conocimiento previo que la organización debe poseer de la persona para poder lograr el ajuste entre los requerimientos del cargo y los saberes, habilidades y actitudes presentes en el individuo que derivarán en resultados favorables para la empresa. Lo anterior se puede lograr a través de mediciones y pruebas psicotécnicas que revelan las coincidencias, así como también las brechas que registran las personas y facilitan los programas de adaptación y desarrollo.

- Los **cometidos** son las actividades y comportamientos concretos que constituyen el puesto de trabajo que es la razón

de ser o de existir de este. Estos elementos son indispensables a la hora de diseñar un cargo, ya que si contemplamos y analizamos erróneamente estos componentes nos pueden conducir a una selección equivocada de las personas y a la no obtención de los resultados esperados.

- Por último, la **tecnología** puede tener gran incidencia a la hora de diseñar los puestos y el contenido de los cargos. Por ejemplo, las líneas de montaje requieren puestos extremadamente simples y repetitivos, contrario a los que realizan empleados calificados o gerentes, ya que estos pueden utilizar diversas habilidades y pueden controlar el ritmo de trabajo.

Toda organización es dinámica y cambia con frecuencia. Desaparecen cargos pero también aparecen otros que pueden ser necesarios, o producto de una concepción equivocada del trabajo, o de una concepción burocrática.

Si se revisan los argumentos de la mayoría de los jefes a los que se les piden resultados, la primera y más frecuente respuesta es: "Lo que pasa es que me falta gente". "No podemos controlar la delincuencia, porque nos faltan más policías". "Para atender tanto público necesitamos más gente…".

Cuando no se tienen conceptos claros acerca del trabajo y de qué es lo importante, se recurre a la búsqueda de más gente. En otras palabras, al evaluar la necesidad de un cargo nuevo es necesario entender claramente el concepto bajo el cual se ejecuta el trabajo. Pero si damos una mirada amplia a la historia, encontraremos que muchos oficios y profesiones han ido desapareciendo, otros, por el contrario, son nuevos y ya se predicen otros que empiezan a emerger.

Milhaud (2010) hace una reseña de los oficios desaparecidos, como el de sereno, afilador, pregonero, recadero, herrero, colchonero, hachero, resinero, barquillero, campanero, barbero, a los cuales podríamos agregar algunas profesiones en vías de extinción o cambio sustancial, como el contabilista (como hoy se conoce), el delineante arquitectónico, el estadígrafo (como hoy se conoce), y otros.

Pero también aparecen profesiones que son fusión de otras que antes existían, como la ingeniería mecatrónica. También se predice que en un futuro muy cercano se requerirán nano-médicos, fabricantes de prótesis, granjeros verticales, profesores virtuales, gerontólogos, psicólogos con especialidades en neurociencia, terapeutas para el tratamiento de la soledad, especialistas en uso del tiempo libre y manejo de las adicciones, ingenieros medioambientales, especialistas en diversas clases de logística, diseñadores de soluciones electrónicas y electromecánicas a pedido, especialistas en impresión 3D, desde la biología hasta la construcción y un largo etcétera.

En el caso de la policía, por ejemplo, el concepto que tienen la mayoría de los ciudadanos acerca de la ejecución de este trabajo es la presencia física como forma de prevención. Con un concepto como este es muy probable que jamás se tengan los recursos necesarios para prevenir eficazmente el delito; pero si se cambia ese concepto por el de una policía profesional que investiga, desarrolla redes de inteligencia y persigue con eficacia a los delincuentes, diseña y divulga programas de prevención, es probable que tanto la organización y los recursos, como la forma de operación, cambien, y es posible que el perfil requerido para el mismo policía sea diferente.

De la misma forma, el jefe de producción o de operaciones de una gran fábrica, que considera a los empleados y a los obreros como manos que necesita, sin desarrollar su talento, muy probablemente requiera un supervisor de mayor nivel por cada dos o tres trabajadores para poderlos controlar, y un trabajador adicional por cada uno que decidió trabajar menos porque no se han diseñado formas objetivas de medir y controlar la gestión de cada uno. Los indicadores, si bien se hacen con números a partir de resultados, son aproximaciones conceptuales a lo que se quiere. Un cargo se puede medir de muchas maneras dependiendo de los objetivos que se busquen con la medición.

REFLEXIÓN

La definición de los conceptos que se tienen acerca de un cargo es definitiva como paso inicial para diseñarlo. En términos más específicos, y como metodología del diseño de un cargo, se propone:

1. Definir los conceptos bajo los cuales se va a desempeñar el cargo. (No las tareas).
2. Definir los resultados generales y específicos que se requieren del cargo.
3. Definir el valor agregado del cargo dentro del total del flujo de las operaciones.
4. Revisar los conceptos bajo los cuales se están ejecutando otros cargos.
5. Observe si los puntos 1, 2 y 3 pueden ser desempeñados por otras personas, o si es necesario redefinir los cargos de todos, y cambiar los conceptos.
6. Si llega a la conclusión de que el cargo nuevo es necesario, imagine cómo se desempeñaría, completando el estudio del trabajo, aunque el trabajador o empleado aún no exista.
7. Con todos estos datos, sométalo a aprobación.

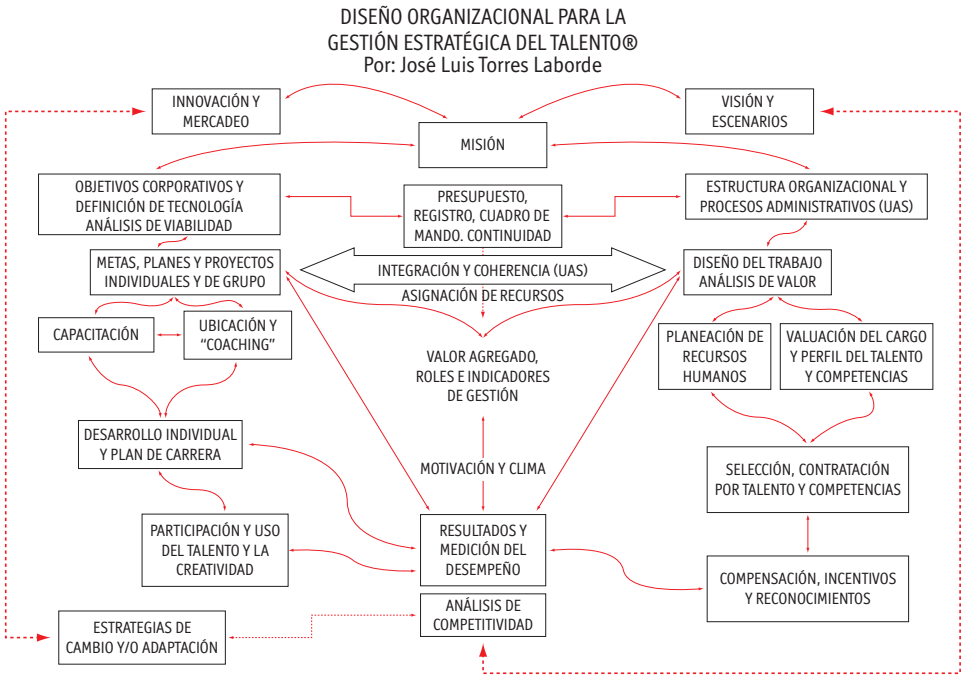
LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL SOBRE EL DISEÑO DEL TRABAJO

2.1 EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA ADMINISTRACIÓN

La administración es, en parte, el arte del diseño de sistemas organizacionales que facilitan la labor colectiva en vez de complicarla o entorpecerla. Cuando el diseño de la organización es coherente y el trabajo se realiza dentro de unas coordenadas claras para todos, aunque la tarea no sea estructurada, el estilo de liderazgo pasa a ocupar un segundo plano, y podrá ser considerado como molesto o estimulante, dependiendo del ambiente que se haya creado en la empresa.

Cuando existe coherencia y consistencia entre la misión, los objetivos, la estructura, los procesos administrativos, los planes y proyectos individuales, el salario y los resultados, podemos afirmar que se trata de un diseño organizacional centrado en los procesos y la gente, en el que la actividad productiva está integrada con la administrativa y constituyen un solo sistema

En la figura 1 podemos observar la continuidad, coherencia y consistencia de un diseño organizacional centrado en los procesos y las personas, es decir, en el desempeño, en el que los resultados son una parte esencial de toda una serie de aspectos asociados y no solo derivados de una actividad productiva.



*(UAS) Unidades Auto Suficientes

Figura 1. Modelo de diseño organizacional

En el modelo se determinan tres grandes áreas integradas: una que se inicia en los objetivos, pasando por los planes individuales, la capacitación, el desarrollo y el reconocimiento, es decir, la parte centrada en la persona. Otra área que parte de la estructura organizacional para derivarse en el DT, el sistema salarial y, por supuesto, la escogencia del personal, que es la parte centrada en el proceso. Y un área central en la que están definidos los indicadores de gestión y los resultados obtenidos por el individuo.

En este diseño es fácil darse cuenta que el desempeño está ligado con toda una serie de condiciones que no pueden ser dejadas de lado.

2.2 EL DISEÑO DEL TRABAJO DENTRO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

En este texto se considerará al diseño organizacional como la planeación conceptual de los procesos por medio de los cuales se integran

los diferentes sistemas de la empresa en un todo coherente, con el fin de darle un sentido a la actividad de cada uno, y un enfoque de unidad conceptual a la organización.

Cuando existe un diseño organizacional pobre, y las actividades productivas no están relacionadas con unos propósitos y unos objetivos, y cuando las actividades humanas no corresponden en su totalidad a los procesos básicos de la organización, podríamos asimilar la situación a la de una *actividad alienada*, en la que el trabajador no conoce lo que hace o las tareas que realiza no tienen ningún sentido para él.

En muchas organizaciones esta situación es frecuente, pues a partir de la división del trabajo y la excesiva especialización, solo se ejecuta una parte del proceso dentro de un cargo, y como hay resultados parciales a corto plazo, se entiende como si las otras facetas del diseño de la organización no fueran importantes, o por no aparecer directamente relacionadas con lo productivo tienden a carecer de significado. Este caso ocurre cuando se menosprecia la labor administrativa, o los planes de desarrollo, porque no producen beneficios directos. Los trabajadores y los directivos de las áreas de apoyo, asfixiados por el papeleo, donde se considera su labor insignificante, aislados de la comunicación con otros, impedidos para involucrarse en el trabajo en equipo, y controlados por indicaciones de otros, es probable que desarrollen alienación, que es un sentimiento importante de falta de significado, soledad, desorientación y falta de apego al empleo, grupo de trabajo u organización (Davis & Newstrom, 1996).

Por lo anterior, es fácil concluir que toda organización requiere un diseño de la forma como se ejecutarán sus actividades y hacia dónde deben apuntar. Incluye también la definición de la estructura básica de la empresa, los procesos y las funciones utilizadas para alcanzar los objetivos, las relaciones de interdependencia, la división en departamentos divisiones, equipos y cargos.

El diseño de la organización es la vía que va a transitar la empresa en su viaje hacia la productividad. Es por esto que el diseño debe partir de una misión y unos objetivos absolutamente claros, pues de ellos dependen y se articulan las tareas que deba desarrollar el funcionario, así como los productos o servicios, y las actividades en las cuales

se está utilizando el dinero de los accionistas. Aquí no se pretende escribir un tratado sobre el diseño de una organización, pero sí se mencionarán, de manera esquemática, los puntos neurálgicos que se relacionan directa o indirectamente con el DT.

En este sentido, el diseño organizacional y el del trabajo deben estar interconectados de tal manera que conduzcan al propósito primordial de la empresa. Es así como toda organización es creada por sus gestores o emprendedores con un propósito. Algunos sostienen que el propósito de toda organización es el de hacer dinero. Pero si lo anterior fuese cierto, es probable que entonces no importara hacer cualquier cosa si eso produce dinero. La realidad es que los emprendedores han demostrado hasta la saciedad que ellos tienen una propuesta para la sociedad, y que esa propuesta no importa cuál sea, también puede producir dinero. Por ello, no es raro escuchar que hay empresas sin ánimo de lucro, o emprendimientos sociales, o incluso empresas con el exclusivo fin de crear fuentes de trabajo autosostenible. De allí que la ley lo primero que exige cuando se registra una empresa es que se defina su razón social o su razón de ser, como encabezado de la minuta de creación. Por lo tanto, ese propósito es el que proporciona el sentido al diseño de la organización.

Ahora bien, para cumplir con el propósito, la empresa requiere de la formulación de sus objetivos. En los años cincuenta y principios de los sesenta del siglo XX, el tratadista austríaco Peter Drucker empezó a hablar en los Estados Unidos sobre la necesidad de tener metas y objetivos en las empresas si se quería ser productivo. Drucker se convirtió en uno de los personajes más populares de la administración contemporánea, y es a quien se le atribuye la introducción de los conceptos más utilizados sobre *management*. En su libro *The practice of management* (Drucker, 2006) plantea lo que más tarde se convertiría en un paradigma de la administración: la APO (Administración por Objetivos), procedimiento que muchos no entendieron, y cuando intentaron aplicarlo se dieron cuenta que sus propios objetivos no eran más que *wishful thinking* (pensar con el deseo), y el método pasó en muchas empresas a una mejor vida.

Entre las razones de muchos de los fracasos de la APO está el que algunas culturas organizacionales no tenían en ese momento la cos-

tumbre de planificar; además, cuando trazaban objetivos lo hacían más pensando en la utilidad individual que en el trabajo colectivo.

De todas maneras, el método era muy valioso y no se podía dejar perder por la ignorancia de quienes fracasaron al aplicarlo, por lo que, en el mundo entero, las facultades de administración lo hicieron operacional y lo convirtieron en lo que hoy se llama "planeación estratégica". En síntesis, son los objetivos los que articulan todas las actividades de la organización en una misma dirección.

Algunos de los componentes prioritarios que debe registrar entonces el diseño de la organización, y del puesto, son la jerarquización de los objetivos materializados en la visión, la misión, las metas y los objetivos propiamente dichos.

La visión

El diseño del negocio está supeditado a la existencia de una visión que tiene el emprendedor, quien además de identificar oportunidades en el mercado, o en el ambiente, se plantea un propósito, una meta para alcanzar.

La visión corresponde entonces a un sueño del emprendedor. Se refiere al estado ideal al que quiere llegar con su emprendimiento. Para cualquier organización que desee alcanzar una visión esta debe tener posibilidades de convertirse en algo realista.

La visión implica, además, tener claros los diferentes escenarios futuros para una empresa, tanto dentro del país de origen como del mundo. No solamente es un sueño en general, es un sueño contextualizado que le permita a la empresa buscar formas de alcanzarlo.

Como ejemplo de visión se presenta a continuación la de la empresa Unilever[1]:

> Nuestra visión es duplicar el tamaño del negocio reduciendo a la mitad nuestro impacto ambiental a través del Plan de Vida Sostenible.

[1] http://www.unilever-ancam.com/conocenos/nuestramision/default.aspx

> Somos la compañía número 1* en sostenibilidad a nivel global, trabajando de la mano con nuestros empleados, consumidores, gobiernos, ONG´s, proveedores, clientes y otros miembros de la sociedad. Satisfacemos necesidades diarias de nutrición, higiene, cuidado personal y del hogar con marcas que ayudan e inspiran a millones de consumidores, algunas de estas marcas son: Knorr, AdeS, Lipton, Rama, Dorina, Maizena, Sedal, Dove, Lux, Rexona, Axe, Pond's, Vasenol, entre otras". (Unilever, 2013)

La misión y el diseño del negocio en el contexto del trabajo

La misión es entendida de muchas maneras por cada empresa y por cada académico que se refiere a ella. En este texto solo se pretende contextualizarla en el ámbito del DT, con el fin de saber para qué existe ese puesto en específico.

Podríamos entender la misión como la dirección o propósito de la empresa dentro de la cual se ejecuta el trabajo, pues responde a las preguntas ¿quiénes somos? y ¿para dónde vamos? Algunos incluyen en su misión la definición del tipo de negocio en el que consideran que están. De alguna manera, todos los trabajos de una organización deben estar relacionados con esa misión, ya sea a través de los objetivos y las metas, o de los servicios de apoyo al cumplimiento de las metas, o como cualquier suministro de entradas necesarias para el cumplimiento de las mismas. La misión, por lo general, va tras un sueño o un propósito que se define en la visión.

Para la empresa Google su misión es: "Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil»[2] (Google.com, 2013)

Para Coca Cola,

> Nuestra misión define el objetivo a largo plazo como empresa y el criterio de peso de las actuaciones y decisiones para lograr tres metas

[2] http://www.google.com/intl/es/about/company/

fundamentales: Refrescar al mundo. Inspirar momentos de optimismo y felicidad. Crear valor y marcar la diferencia".[3] (Cocacola, 2013)

Las metas y los objetivos

Las metas y objetivos de una organización son múltiples y responden a la percepción que esta tiene acerca de ciertas necesidades insatisfechas en el mercado, o en la sociedad, de productos o servicios que la empresa de alguna manera es capaz de satisfacer. Estos productos o servicios nacen de diversas fuentes, como los estudios de mercado, los estudios de factibilidad, los desarrollos tecnológicos, los estudios de eficiencia que permiten introducir nuevas líneas, la imaginación de los directivos y trabajadores.

Pero las metas y objetivos no solo incluyen los productos o servicios que se ofrecen, sino las cantidades que se ofrecerán (ventas), dónde se venderán (plaza), el precio al que se venderán, los clientes objetivo a los cuales se dirigirán, y factores de calidad, como servicio, cumplimiento y otros.

Es decir, las fuentes de los objetivos son múltiples, así como múltiples son los objetivos. Para el caso presente, y como forma de simplificación, igualaremos metas y objetivos, pues para todos los efectos son sólo jerarquizaciones de los puntos donde se quiere llegar con la actividad productiva.

En algunas empresas se construyen jerarquías de objetivos donde cada uno es alcanzado por un grupo de metas. Esto dependerá del grado de complejidad de la organización y de lo que se quiere conseguir.

En otras palabras, cada actividad productiva, de suministro o de apoyo que se realice en una organización se lleva a cabo para conseguir un objetivo alineado con la misión. Si no cumple con este requisito simplemente sobra.

[3] http://conoce.cocacola.es/conocenos

Los objetivos y las metas se utilizan como sinónimos, por lo general uno dependiente del otro, y se refieren a los resultados que la organización, los grupos o los individuos desean obtener con el esfuerzo invertido. Las metas u objetivos, en general, son los marcadores de la dirección y determinan las decisiones de la administración y los criterios que se usan en la medición de los resultados.

Según algunos de los autores consultados, los objetivos son financieros y estratégicos. Entre los financieros se pueden incluir algunos como aumento de los ingresos, incremento de las ganancias, otorgar mejores dividendos, márgenes, flujos de efectivo, liquidez y otros convenientes para los accionistas. Entre los objetivos estratégicos se podrían señalar una mejor calificación de la calidad, un posicionamiento privilegiado, un manejo óptimo del sistema de costos, el acercamiento al cliente, la innovación, una reputación a toda prueba, crecimiento, diversificación o, por el contrario, integración vertical.

La discusión sobre los objetivos fue dilucidada de manera clara por Kaplan y Norton (2009), quienes plantearon inicialmente cuatro perspectivas de la administración para manejar una organización, a saber:

- **Perspectiva financiera**, son los resultados que se le deben presentar a los dueños y accionistas, y en las empresas que no buscan el lucro, por lo menos su sustentabilidad en el tiempo.

- **Perspectiva del cliente**, que tiene relación con las diferentes formas de interacción con el cliente y el servicio, la accesibilidad, el precio, la atención y los servicios de valor agregado hacia el cliente.

- **Perspectiva del proceso**, que implica la gestión de las operaciones, los procesos de innovación, los procesos regulatorios y de calidad.

- **Perspectiva del aprendizaje**, que es una innovación en la que se le da la importancia que tiene el *know how* en la supervivencia y los costos de una organización. Anterior a ellos se hablaba de capacitación y entrenamiento, pero no del mantenimiento, actualización y administración del conocimiento. A partir de los autores mencionados, se empieza a hablar en

el mundo de las organizaciones de los *activos intangibles*. (Kaplan & Norton, 2009).

Las utilidades económicas y los objetivos en el contexto del trabajo

Aunque lograr utilidades es el objetivo primordial de la mayoría de las organizaciones, ese no es por lo regular el único fin, y por sí mismo tiene poco significado, debido a que las utilidades no se logran en el vacío, sino mediante la manufactura de un producto o por medio de la ejecución de algún servicio (French, 1983).

Una empresa cualquiera, de energía, de carbón, de cerveza, un banco, pueden tener como objetivos la producción respectiva de energía, de carbón o de cerveza, o proporcionar un servicio financiero, y junto con eso ofrecer un servicio de alta calidad a sus clientes y, además, obtener una utilidad para sus accionistas. Puede también tener metas para el desarrollo del talento de sus empleados, pues considera que eso es su mejor inversión para el futuro de la empresa. De igual manera, puede tener otros objetivos, como mantener la ecología de su entorno, o hacer programas de desarrollo social para los habitantes cercanos, tener programas sostenibles de responsabilidad social empresarial. En otras palabras, la motivación para crear empresa no sólo es económica, pues muchas organizaciones tienen entre sus objetivos propuestas de valor para otros.

Objetivos, trabajo y entorno

Otra fuente en la determinación de los objetivos organizacionales es el rápido cambio y flujo en los acontecimientos nacionales y mundiales, como los drásticos cambios económicos y políticos, una tecnología y una ciencia que se expanden geométricamente, la apertura de los mercados, las nuevas fuentes de información y financiamiento, la facilidad para realizar negocios internacionales, el interés de los países en ofrecer a los inversionistas extranjeros sus ventajas competitivas y comparativas, o las mismas oportunidades que ofrece el mercado cuando escasean ciertos productos, o cuando por determinadas condiciones otros se vuelven inaccesibles. Todas estas circunstancias, entre otras, hacen que los objetivos se transformen rápidamente y

de manera apropiada para ajustarse a las nuevas necesidades de los productos o servicios.

Juan Manuel Santos, presidente de Colombia, citando a Kofi Annan en la Asamblea de Naciones Unidas, afirma que lo que consume Europa al año en helados es mucho más de lo que se requiere para proveer a todo el mundo de alcantarillado y agua potable; o lo que gasta Estados Unidos en productos de belleza es suficiente para garantizarle una educación básica a toda la población mundial (Santos, 1998).

Este tipo de razonamientos lo que hacen es jugar con un sistema de prioridades que no conducen a nada y si desorientan la fijación de objetivos. La fabricación de helados en Europa es una industria floreciente que emplea a una buena parte de su población no solamente involucrada en su producción directa, sino en los insumos para los miles de sabores y opciones que ofrecen. Lo mismo sucede con los productos de belleza en los que, además, hay grandes capitales involucrados en la investigación y el desarrollo. Considerar estos consumos como superfluos es una forma de calificar la importancia de lo que cada uno es capaz de producir. ¿Dónde queda entonces el consumo de café o bananas, por ejemplo, que es la fuente casi exclusiva de ingresos de muchos países pobres? ¿o la fabricación de cervezas o licores, que emplean a una alta proporción de la población mundial?

La anterior situación, en vez de considerarse como una crítica, podría ser una excelente oportunidad para producir helados con sabores de frutos desconocidos en Europa y productos de belleza y aceites esenciales y perfumes exóticos, aprovechando la gran biodiversidad de nuestros países y entrar a competir en mercados exigentes, pero con ventajas competitivas, como costos de insumos, imaginación y creatividad, por ejemplo. En otras palabras, hasta lo considerado como reprobable por algunos puede ser una fuente de objetivos para empresas emprendedoras.

Objetivos y procesos administrativos

Los objetivos organizacionales determinan, en gran medida, la naturaleza de los procesos administrativos, pues al trazarlos los definen. Una organización definida por departamentos, incluirá varios

niveles de supervisión y diversos pasos de control sobre ciertos procedimientos. Pero una empresa emprendedora puede decidir, por ejemplo, que los pagos a sus proveedores no deben demorar más de 15 días, y se deben aprovechar los pagos de contado para obtener descuentos sustanciales como objetivos de costos.

Los objetivos determinan también el capital y otros recursos monetarios necesarios, los sistemas y equipos que se utilicen, las clases de materiales que se empleen, las clases de información que se desarrollen, se difundan, se utilicen, las cualidades del personal o su perfil, el número de personas que emplee la organización y otros factores relacionados.

Objetivos y presupuestos económicos

Por lo general, las empresas presupuestan lo que van a gastar en el desarrollo de sus actividades con un año de anticipación, con el fin de apropiar los recursos requeridos para el buen funcionamiento de la operación y que este no se detenga por falta de dinero. Una buena cantidad de empresas tiene un formulario estándar en el que se le pregunta al encargado de cada área por los gastos previstos en viajes, viáticos, arriendos, transporte, papelería, insumos, salarios, aumentos, personal nuevo, compras, recursos y un sinnúmero de factores con los que, después de justificados, se asigna lo que se denomina una partida presupuestal para el año. A partir del momento de la aprobación, no hay forma de hacer cambios importantes en lo acordado. Si la empresa es gubernamental es común que el presupuesto se haga con base en el gasto del año anterior; por ello, si no se consume en su totalidad, automáticamente se rebaja para el siguiente período.

El problema que hemos observado en este método de previsión del gasto es que se recurre a situaciones conocidas, y se terminan ajustando los mismos gastos del año anterior a la inflación o al IPC (índice de precios al consumidor) previsto para el año siguiente. Esto pone en aprietos la capacidad de respuesta y adaptación de la empresa a los cambios y a la volatilidad de los mercados.

Lo anterior, pese a ser una práctica generalizada en las organizaciones, puede afectar la ejecución del trabajo, porque no se tienen en

cuenta los cambios que se suscitan durante el período presupuestal. Algunos gerentes optan entonces por presupuestar cada objetivo por separado, lo que les permite tener mayor seguridad en el cumplimiento de cada uno, así como reaccionar o adaptarse a las nuevas circunstancias, reformulando el objetivo que sea necesario, o eliminándolo por completo, pero sin afectar a otros objetivos en la línea de trabajo.

La anterior estrategia también es útil para administrar políticas de costos, pues la cuantificación de los objetivos en términos de los beneficios comparados con lo que se invierte en su consecución, le permite al administrador establecer un sistema de prioridades que mantendrá la marcha de la empresa a un puerto seguro.

Diseño del trabajo en el contexto de la organización

Los objetivos determinan de manera directa el diseño que se haga de la organización, del trabajo, las especificaciones de los puestos (perfiles), los estándares de desempeño o indicadores de resultado, las reglas del trabajo. Si el objetivo, por ejemplo, es conceder préstamos bancarios de todo tipo y con el mínimo de papeleo, y obtener una utilidad, todas las actividades y los puestos en la organización deberán reflejar y facilitar la consecución de ese objetivo. Habrá entonces, actividades de crédito, servicio al cliente, cartera, caja, seguimiento y control, promoción, etc... Por otro lado, si el objetivo es atender enfermos cardiacos con altos estándares de calidad y bajo costo, la estructura, los puestos, los perfiles, incluso la capacitación, el desarrollo y los mismos salarios deberán verse afectados por ese objetivo.

En el diseño del puesto de trabajo es preciso tener en cuenta de qué manera el cargo que se propone contribuye a la consecución de los objetivos, o por lo menos de algunos de los objetivos de la organización. En el caso de no tener claridad en esa contribución, o de no encontrar mayor relación entre los objetivos y el cargo, es mejor pensar en si de verdad es necesario.

En la actualidad, Internet es una fuente inagotable de trabajos y empleos, que van desde la producción de contenidos para la Web, como el desarrollo de aplicaciones y extensiones para los navegado-

res, hasta realización de consultorías, periodismo, radio, cine, televisión, arte, política y toda clase servicios. Muchos de estos empleos son "free lance", por lo que la forma de ligarlos o enlazarlos con los objetivos es que los contratos apunten directamente o estén direccionados a la consecución de algún objetivo.

Por lo tanto, la definición del cargo dependerá en gran medida de los objetivos, la tecnología y el diseño que se haga del mismo. En este texto se le da una especial importancia al diseño del puesto de trabajo por ser este la mayor fuente de satisfacciones o insatisfacciones de las personas en una organización. Además, por ser la mejor manera de entender y definir la productividad, pues a partir de lo que allí se hace es lo que, en definitiva, logra la organización lo desee o no. En la ejecución del trabajo es donde se traducen las aspiraciones de todos, y allí se presentan los mayores conflictos e inconvenientes. El trabajo es el motor de la productividad de la organización, por eso la importancia del desempeño para el logro de resultados tangibles y definitivos.

El perfil del cargo

El diseño del puesto de trabajo deriva necesariamente en un perfil del cargo, que es la descripción de las cualidades, habilidades, conocimientos, competencias y en general de los atributos que debe poseer quien lo ejecute. El perfil, por lo general, establece quién puede y quién no puede ejecutar el cargo, en términos de conocimientos, preparación, títulos, experiencia, etc.

El perfil del cargo puede definir, en último término, el tipo de persona que se requiere, y por lo tanto la clase de servicio que se dará, o el tipo de trabajo que se ejecutará. No es lo mismo entrar a un banco en el que el perfil de sus empleados es notoriamente bajo: no tratan bien al público y aunque saben hacer aquello para lo cual fueron contratados, son percibidos por los clientes como groseros, antipáticos, ineficientes o mal presentados. Por ello, no es agradable ni deseable mantener negocios con gente así, en comparación con otro banco donde se nota que se ha hecho un gran esfuerzo de selección y se encuentra uno con funcionarios amables, sonrientes, eficientes, educados, a quienes resulta agradable tratar.

Es muy importante que este perfil, absolutamente necesario –sobretodo para cargos ejecutivos–, no se tropiece con regulaciones gubernamentales que prohíban establecer diferencias para seleccionar determinados puestos. French (2006) menciona un pronunciamiento de la Suprema Corte de los Estados Unidos el 8 de marzo de 1971 que al respecto señaló:

> Los hechos de este caso demuestran lo inadecuado de amplios dispositivos generales de prueba, así como también la poca firmeza de utilizar diplomas o grados como medidas fijas de capacidad. La historia está llena de hombres y mujeres que ejecutaron desempeños altamente efectivos sin las cargas convencionales de logros en términos de certificados, diplomas o grados. Los diplomas y pruebas son servidores útiles, pero el Congreso ha ordenado la proposición de sentido común de que no se han de convertir en patrones de la realidad.

Las regulaciones sobre las exigencias mínimas para ejercer determinados cargos son muy populares en muchos países, y son un argumento de los sindicatos en sus pliegos de negociación. Algunos empleadores también consideran que cualquier persona puede ejecutar cualquier cargo, y que lo que se necesita es voluntad y empeño ("Aquí nadie es indispensable", se escucha a veces). Por eso contratan personas con bajo perfil, pues les salen más baratas, y en cierto sentido pueden satisfacer algunas necesidades inmediatas, pero no son ninguna garantía en una situación de competencia. En los empleos del Estado es muy frecuente esta situación pero empieza a cambiar, pues las nuevas leyes del empleo público son más exigentes. En la actualidad, para los puestos públicos de países como Colombia se exigen grados universitarios y en no pocos casos, maestrías y doctorados, en un intento por mejorar el perfil de los funcionarios que se relacionan con los ciudadanos.

Con la introducción de la tecnología, y la alta especialización requerida para ciertas tareas como la medicina, la electrónica o la ingeniería, este argumento de la Suprema Corte de Estados Unidos probablemente sea válido para puestos no muy calificados, o en lo que se requieran competencias, tales como la astucia, la inteligencia, el sentido común, la información oportuna, el liderazgo y otras características que no se aprenden en una escuela o universidad. Ahora bien, esto

no significa que se le niegue a quien no tiene los títulos concursar con quienes sí los tienen. Desde nuestro punto de vista y nuestra experiencia universitaria, está demostrado que los títulos por sí solos no son suficiente garantía de desempeño.

El entorno y los objetivos

El medio también ejerce un impacto definitivo en la determinación de los objetivos. Las actitudes nacionales de ciertas ideologías hacia la empresa privada, los impuestos, el IVA (impuesto de ventas), las regulaciones ambientales y ecológicas, las demandas de la comunidad aledaña a las instalaciones, las políticas gubernamentales, y otros aspectos, pueden afectar de manera directa los objetivos. El caso de las empresas dedicadas a la minería, que tienen enemigos declarados en diferentes estamentos de la sociedad, debe trabajar con objetivos muy flexibles que les permitan timonear las exigencias y los cambios repentinos en el medio.

Por otro lado, los requisitos para los productos, por ejemplo si son medicamentos o alimentos, deben tener aprobaciones adicionales. Así mismo, los negocios que requieran presencia en el casco urbano, como los restaurantes, y en general los de entretenimiento, requieren permisos especiales y solo pueden estar ubicados donde lo permita el plan de ordenamiento territorial de la población en la que operarán, lo cual hace que los objetivos de este tipo de empresas se diseñen de tal manera que se puedan cumplir con tantas limitaciones.

Las leyes, la defensa nacional y la seguridad del Estado, con los bonos de guerra o de paz, y la contribución real que desee hacer la empresa a la paz, desarrollando programas pilotos para comunidades marginales, o fundaciones de desarrollo social, la seguridad de los empleados y ejecutivos, son todos fuentes de objetivos que deben quedar reflejados en el diseño organizacional.

Así mismo, el análisis de la viabilidad de la empresa es un objetivo de cumplimiento anual obligatorio, ya que los cambios radicales en el entorno pueden hacer inviable a una empresa próspera unos meses atrás.

La innovación y los objetivos

La innovación es y debe ser la fuente principal de objetivos, sobre todo en esta época de alta competencia. La innovación no solo se refiere a productos o servicios o negocios nuevos, sino a procesos, procedimientos, mejoras, ahorros. En otras palabras, lo que los japoneses llaman "mejoramiento continuo". Mientras existan empresas innovando y sacando al mercado nuevos productos o versiones mejoradas de los antiguos, todos aquellos con los que compiten están obligados a dar una respuesta casi inmediata, modificando y adaptando sus objetivos y diseños organizacionales. Un claro ejemplo lo vive el lector, cuando en su computadora personal o de la empresa aparece un molesto aviso de actualización de *software*, sobre todo cuando acto seguido hay que reiniciar el equipo. Este ejemplo es una demostración de que los desarrolladores de *software* están innovando, corrigiendo, actualizando en forma permanente pues de lo contrario la competencia los consumirá en un tiempo breve.

El desarrollo individual y los objetivos

El desarrollo de los ejecutivos y empleados cobra una importancia definitiva, pues las capacidades, competencias y actitudes administrativas obviamente tienen un impacto muy alto en los objetivos organizacionales. La imaginación y la capacidad pueden dar como resultado la percepción de oportunidades que organizaciones con administraciones menos capaces dejan de reconocer. La capacidad de planeación, de anticipación y de ejecución de los administradores influirá a medida que los objetivos se logren y, a su vez, determinará si estos se continúan, se modifican, se eliminan o se complementan.

La gran discusión en el mercado laboral de hoy es si dada la transitoriedad de la fuerza laboral, esta deba ser capacitada en un alto nivel, o si es suficiente con una capacitación mínima o básica. La respuesta no puede ser diferente a "si tienes un negocio pasajero de oportunidad, ten la fuerza laboral pasajera para la oportunidad". Pero si tu negocio es permanente y deseas que sobreviva en el tiempo, eso solamente se consigue con personal estable muy bien capacitado y comprometido con los objetivos.

En la actualidad, las firmas de consultoría, las de investigación y algunas de servicios trabajan bajo la modalidad de contratos temporales del tipo "outsourcing" o tercerizaciones. Para estos casos es mucho más compleja la necesidad del desarrollo de los operadores del contratista, pues el cliente quiere que lo atienda gente de primer nivel, y no acepta algo diferente. Algunas firmas optan por utilizar servicios de gente que ya está capacitada y puede exhibir una hoja de vida impecable, motivo por el cual sus honorarios son muy altos, y a veces inalcanzables. Pero otras hacen convenios con sus empleados por prestación de servicios, para que cursen posgrados, utilicen los datos obtenidos para investigación o publicaciones, con alguna ayuda por parte de la empresa consultora, aunque no sean empleados permanentes. Con esta estrategia logran mantener cerca a gente joven bien preparada, que les cobra menos que los que ya están posicionados en el mercado.

La estructura y los procesos

El propósito del diseño organizacional es integrar la tarea total de la organización, es decir, su misión, a partir de unos procesos conformados por unidades o sistemas eficientes, interdependientes (y ojalá con una alta autonomía), articulados en un continuo que conduzca a la consecución de la misión.

No se trata sólo de definir la estructura. A veces la organización es entendida como un organigrama en el cual están definidos los niveles de autoridad, los departamentos especializados y las funciones de cada uno. Para la mayoría de empresarios o administradores, con esto es suficiente. Sin embargo, todos sabemos que cada tipo de actividad puede requerir formas diferentes de estructura y, por lo tanto, una forma de organización sólo es válida en la medida en que satisface las necesidades concretas del tipo de negocio, y no las de poder o de dependencia de sus empleados y directivos.

La definición de la estructura debe responder a preguntas tales como:

- ¿Se debe subdividir en líneas de productos o a lo largo de líneas funcionales?

- ¿Se debe dividir en varios segmentos (divisiones) grandes o en un gran número de unidades más pequeñas?
- ¿Se debe dividir en turnos? (cuando todas las operaciones son continuas y requieren la presencia de todo el personal todo el tiempo).
- ¿Se debe dividir por localización geográfica?
- ¿Se debe dividir por tipo de servicio que ofrece?
- ¿Se debe dividir por tipo de clientes?
- ¿Se debe dividir por una combinación de varios criterios?
- ¿Debe ser una estructura plana con una mínima diferenciación por nivel jerárquico?
- ¿Debe tener varias capas de supervisión y control?
- ¿Se debe organizar por procesos y equipos interdependientes?
- ¿Se debe dividir por la especialización del trabajo?

Las respuestas a las preguntas anteriores dependen de los propósitos de la organización y no de una moda preponderante alrededor de alguna teoría de un gurú de la administración. Si el servicio a los clientes es un objetivo prioritario, una empresa se podría subdividir con base en la localización de sus clientes, con el fin de proporcionarles de manera integral todos los servicios de la empresa en un mismo sitio geográfico. Así lo vienen haciendo últimamente las empresas de servicios automotrices, las cuales han hecho en cada ciudad una integración vertical de la venta y el servicio post venta en cada concesionario, facilitando así su relación con el cliente, dándole mayor seguridad en el producto y proporcionándole mejores servicios de valor agregado. Pero ellos también ganan porque pueden extender garantías, adquirir vehículos usados de los que tienen historia y referencia, y tener talleres de mantenimiento de primera calidad.

Lo mismo sucede con los procesos, pues en la medida en que la compañía se va estructurando, así mismo va definiendo los procesos y subprocesos que formarán parte de su cadena de valor. Estos son cambiantes y dinámicos, flexibles y adaptables; no son fijos ni estáticos como algunos pretenden establecer a la luz de los sistemas de gestión de calidad.

En síntesis, dicha estructura corresponde a la esencia de la organización en la que se concentran las áreas que la componen. En este sentido, es necesario destacar que las nuevas tendencias organizacionales están derivando estructuras hacia la formación de equipos multifuncionales, por proyectos o en red, dedicados no sólo al cumplimiento de funciones sino a la atención de procesos empresariales.

Por tal razón las jerarquías también se modifican, ya que las estructuras cada vez se tornan más planas, descentralizadas y menos verticales, reduciendo los niveles con el propósito de acercar la base a la cima de la organización de tal manera que la toma de decisiones se haga efectiva donde se realiza la tarea o labor. Para ello se requiere que las personas involucradas tengan conocimiento profundo de la misión, de la visión, de las estrategias para alcanzarlas, de la capacidad para diagnosticar situaciones y tomar decisiones efectivas (Chiavenato, 2001).

La tecnología y la información

Pero no sólo se trata de definir la estructura, también la tecnología puede cambiar o modificar radicalmente los objetivos y la misma estructura. Hoy existen empresas automatizadas intensivas en capital pero con muy poco o mínimo personal. La tecnología necesariamente hace parte ya de nuestra vida cotidiana. Nuestros hijos se comunican con el mundo entero a través de internet, o del teléfono inteligente, y en esa red la cantidad de negocios e información es realmente asombrosa. Allí se consigue prácticamente todo. Estamos de acuerdo con lo expresado por Marshall MacLuhan en los años cincuenta del siglo pasado respecto a que "la nueva interdependencia electrónica recrea el mundo a imagen de una aldea global" (McLuhan & Fiore, 1969). Pero la tecnología también es fuente de oportunidades para las universidades, los institutos tecnológicos, y todo aquel que se dedique

tanto a la investigación como a la educación. La tecnología si bien ha acabado con muchos trabajos, oficios y profesiones, también es cierto que ha creado muchos otros de cuya existencia jamás se llegó a sospechar en épocas anteriores.

La realidad es que la mayoría de nuestros ingresos vienen del trabajo remunerado, en empresas que hacen cosas que no necesariamente se ajustarían a un modelo no consumista, como gaseosas, cervezas, licores, ropa de marca, automóviles, teléfonos celulares, *softwares*, sistemas de comunicación, electrodomésticos y todo tipo de elementos que además de facilitar la actividad laboral, en algunas ocasiones, promueven el ocio y el tiempo libre en otras, lo cual es una nueva condición de la economía y la sociedad.

Las comidas precocidas y congeladas, las lavanderías industriales, los servicios al hogar, los aparatos electrodomésticos, los anticonceptivos y las guarderías infantiles han sido creados para darle tiempo adicional sobre todo a la mujer para que se pueda desempeñar en otras actividades, y además cuente con más tiempo para el ocio, lo cual crea una industria adicional de entretenimiento, y en otras simplemente de diversión.

La introducción de la tecnología en nuestra vida cotidiana hizo algo más que satisfacer la necesidad de consumir helados de un sinnúmero de sabores, y utilizar productos que en buena parte estimulan la autoestima; en nuestra opinión, lo más importante fue brindar la oportunidad a la población de trabajar en empleos que antes no existían. La creatividad de los industriales de hoy no tiene parangón en la historia de la humanidad, y absolutamente todo lo que se genera, útil o inútil, trascendente o intrascendente, se vende y genera empleo y riqueza.

Finalmente, la tecnología, el perfil de los cargos, la descripción de los cargos, la gente, la simplificación del trabajo, el diseño de máquinas, los sistemas computacionales y de información, la automatización, se deben considerar parte integral del diseño organizacional, y deben estar reflejados en los objetivos.

Los estudios de salarios y el pago

Para establecer una escala o una estructura salarial competitiva y que garantice que el cargo ofrecido es aceptado y quien lo asuma se mantenga en él, es preciso elaborar un estudio comparativo con una muestra de empresas del mismo tipo y tamaño. En el estudio se pueden observar las desviaciones entre los pagos que se hacen a los cargos con el mismo perfil en las diferentes empresas de la muestra. Este estudio, que es sencillo de obtener, porque existen compañías especializadas que lo hacen y actualizan cada año, en cada ciudad y en cada país, garantiza que los pagos que se efectúen sean competitivos en el mercado laboral para cada tipo de trabajo.

La importancia de una estructura salarial sana y competitiva es que la presión sobre los aumentos salariales, las discusiones sobre la calidad de vida de los empleados, la lealtad y discreción con los secretos de la empresa, o sus operaciones confidenciales, sus políticas de precios, formas de licitar o de contratar, la estabilidad en el empleo, la dedicación, o los negocios paralelos, la satisfacción, la sensación de justicia, y una gran gama de reacciones emocionales, se pueden evitar y probablemente salgan más económicas que manteniendo una fuerza laboral descontenta y en permanente rotación.

La rotación externa, aunque a muchos empresarios no les interesa, tiene un alto costo que es preciso establecer. Nos referimos en primer lugar a la pérdida del *know how*, que de hecho es una situación grave porque obliga a volver a empezar, a repetir lo que ya sucedió y le da una ocupación adicional a los directivos que aún tienen el conocimiento, pues cada persona que se va, se lleva también su experiencia, sus relaciones, sus contactos, las redes a las que pertenece y lo que sabe.

Por otro lado, por ejemplo, una fuerza de ventas no comprometida con la empresa ni con el producto trabaja sólo por necesidad, sin mística, ni moral. Así como puede vender un producto cualquiera, puede ofrecer también productos de la competencia, o hacer negocios personales escudados en el respaldo de la empresa que representa, causando un alto daño pero no fácilmente cuantificable.

Por lo tanto, el nivel de desempeño que se requiere, las cualidades necesarias para llevar a cabo las tareas y la mezcla de capacidades en la organización serán todas parcialmente unas funciones del diseño organizacional. Además, la naturaleza de la tarea, como ya se mencionó, determina su precio. Así, los indicadores de gestión y resultado, la planeación de la fuerza de trabajo y estructura de sueldos y salarios se afectarán con el tipo de objetivos que se tracen y queden reflejados en el diseño organizacional.

La capacitación y el desarrollo

El crecimiento de un empleado será en gran medida una función del puesto, y la forma como esté concebido el plan de carrera y el de desarrollo. Con el diseño organizacional, el desarrollo y la capacitación de los empleados también se afectan, pues apuntarán a lo que quiere realmente la organización y no será una feria de cursos, viajes y actividades que poco valor agregan al desempeño. Un empleado más capacitado y más desarrollado va adquiriendo un mayor valor para la organización y también se va cotizando mejor en el mercado laboral. Las empresas grandes que tienen formas de promoción y estructuras que lo permiten, tienen menos problemas con este punto. Pero las empresas pequeñas y familiares tienen que ir aprendiendo a depender de las habilidades y talentos de sus escasos ejecutivos, a quienes van a tener que aprender a recompensar.

Esto significa que el DT y el diseño organizacional confluyen en el pago que se hace a quien ejecuta la tarea, como compensación por su contribución en el logro de los objetivos obtenidos. Pero también se deben reflejar en los resultados. Es de esperar que una empresa con empleados competentes y bien capacitados obtenga resultados diferenciales en términos de calidad, cantidad, velocidad y costo por producto, que una empresa de las mismas características cuya fuerza laboral sea improvisada y de bajo perfil.

El impacto de la cultura en la forma de trabajar

Turner y Lawrence (1965), citados por Fiedler y Chemers (1985), investigaron la relación que existe entre la satisfacción de los empleados y la ampliación del trabajo, o sea, el incremento que tiene lugar

en la autoridad y la responsabilidad que se ha dado al empleado, así como en el grado en el que se complica su cargo actual, en lugar de dedicarse a resolver problemas rutinarios y monótonos.

Resulta un tanto sorprendente que un número considerable de empleados prefieran las actividades rutinarias, simples y monótonas; muchos de ellos no querían ser promovidos ni deseaban aceptar una posición de mayores responsabilidades. Al investigar más a fondo, Turner y Lawrence encontraron que las personas que deseaban ocupar puestos de mayor responsabilidad y variedad provenían de regiones menos urbanizadas y predominantemente ocupadas por personas de religión protestante que residían alrededor de las plantas industriales (p. 64).

Si bien la afirmación anterior fue válida para la época, hoy las condiciones de la sociedad tienen una influencia más marcada por la cultura global contemporánea, y los sistemas de valores predominantes por lo que la influencia religiosa en la forma de trabajar es mucho menor que antes. Por lo tanto, las nuevas generaciones tienen unos ideales diferentes y muchas veces contradictorios con los antiguos modos de enfocar la vida y la forma de trabajar.

Por último, es sustancial resaltar que las tendencias organizacionales contemporáneas están cambiando la configuración de los aspectos inherentes al diseño organizacional, y se están convirtiendo en un sistema de apoyo para que las personas puedan relacionarse mejor, procesar información, tomar decisiones, compartir con el equipo, focalizar en el cliente interno y externo, alcanzar las metas y participar en los resultados, adaptándose óptimamente a las exigencias del mundo globalizado (Chiavenato, 2001, p. 208).

PRINCIPIOS CONCEPTUALES

Con las afirmaciones anotadas al final del capítulo anterior, es posible establecer unos principios conceptuales acerca del trabajo que, necesariamente, cambian los paradigmas que se centran en forma exclusiva en las funciones. Analicemos los siguientes:

1.1 EL TRABAJO NO NECESARIAMENTE REQUIERE UNA PERSONA QUE LO EJECUTE

El principio aparece como nuevo con la introducción de las tecnologíasde punta, la robótica, la telemática, las TIC, etc.

Lo que sucede es que con la desaparición de ciertos trabajos aparecen otros que se hacen necesarios en los nuevos ambientes, por ejemplo: la desaparición del dibujante técnico virtuoso, ante la aparición de un experto conceptual que maneje un *software* de dibujo técnico. De todas maneras, los "sistemas expertos" ponen en manos de pocas personas calificadas el conocimiento de muchos expertos, y las máquinas remplazan al trabajador en muchos aspectos.

Hoy podemos encontrar en Internet soluciones en forma de *software* para cientos de actividades que antes se hacían a mano en papel. Basta con revisar el "Appsstore" de Apple, o el "Appsstore" de Google Chrome, para darse cuenta de la cantidad de herramientas pagas y gratuitas al alcance de un clic. Las herramientas de productividad incluyen programas contables, herramientas estadísticas y hasta escaners y fotocopiadoras.

No siempre es necesario tener personal para la ejecución de las actividades que se pueden automatizar, reducir, cambiar, integrar a otro trabajo o contratar externamente. Lo que se pretende afirmar aquí es que, con el auxilio de los computadores y la diversidad de *softwares* en el mercado, algunas actividades que requerían una gran logística y a varios trabajadores, las puede "iniciar y terminar" una sola persona, mientras en su elaboración y transformación no se requiere a nadie.

Un ejemplo que ilustra la afirmación anterior es hacer una encuesta de mercado. Hasta hace pocos años había que realizar un diseño de la investigación, elaborar la encuesta, prever el tratamiento estadístico de la misma, escoger el *software* para el procesamiento de los datos, imprimir la encuesta, contratar el equipo de encuestadores confiables, supervisar la aplicación de la encuesta, digitar los datos en un *software*, interpretar las gráficas, presentar un informe.

Hoy esa encuesta se construye a partir de una aplicación (*App*) especializada en encuestas, se publica en una página Web, y se interpretan los informes de la *App*. Si usted escribe la palabra "polls" en el buscador de Google, obtiene: "Cerca de 628.000.000 resultados (0,28 segundos)".

Así, el trabajo de encuestador, de analista de encuestas o de especialista en encuestas, se ha reducido a la persona que sabe hacer las preguntas, a qué población dirigirse y cómo, y analizar los datos. En otras palabras, la tecnología remplaza los automatismos y algunos procesos humanos, mas no al cerebro (Llinás, 2013) [Ver entrevista a Rodolfo Llinás en revista Arcadia.com]

1.2 NINGÚN TRABAJO ES FIJO

Todos los trabajos que existen son cambiantes, pueden requerirse o no, dependiendo de diversos factores, tales como: cambio de concepto del trabajo, nuevas tecnologías, cambios estructurales, cambios en los procesos, volumen de actividades, etc.

Es decir, un oficio que se ha venido realizando tradicionalmente, por ejemplo, atender reclamos en una ventanilla, puede cambiar o des-

aparecer si se modifica el concepto por uno nuevo, así: "Si nosotros detectamos un problema, nos anticipamos al reclamo del cliente y le enviamos la solución por correo". Este cambio de concepto, sin más, ha eliminado varios trámites y varios cargos, y ha modificado las funciones y actividades de otros tantos en las empresas de servicios.

En la literatura referente a rituales religiosos es frecuente encontrar muchos de estos asociados con animales, y sobre todo con gatos; se han descubierto desde el antiguo Egipto hasta el lejano Oriente del budismo. Los monjes adoptaron gatos para las ceremonias y las escuelas, porque simbolizaban algo, o alguno de ellos había tenido una experiencia especial con uno de estos animales. (Alias, 2008). Lo que queremos resaltar es que muchas veces hay rituales que se heredan en las organizaciones por años y que no le agregan valor al trabajo ni a la empresa, pero se siguen haciendo.

La historia anterior, probablemente inventada, nos indica cómo también en las organizaciones, en alguna época, algún funcionario consideró importante una actividad, como un informe especial, o una serie de trabajos que tenían sentido para él y aún hoy continúan existiendo como si fueran parte de una liturgia, aunque ya no tenga ningún sentido llevarlos a cabo.

1.3 TODO TRABAJO DEBE PRODUCIR RESULTADOS

Cuando no se pueden definir sus resultados es porque el cargo está diseñado para hacer cosas sin ninguna o poca utilidad. Generalmente esto se ve en las entidades oficiales, donde la existencia de un puesto se centra en la satisfacción de una necesidad social, "proporcionar empleo", o en la satisfacción de una necesidad política, "tener entre los empleados una base de electores segura".

En cualquier caso, esa clase de empleo es más perjudicial para la sociedad, pues es trabajo improductivo que agrega costo, ineficiencia y corrupción, y de cualquier manera debe ser pagado por el contribuyente con mayores impuestos, o servicios costosos que le quitan un poder adquisitivo que estimularía el desarrollo de empresas productivas.

El resultado del trabajar no es la descripción, ni el relato de la actividad. Es una cifra cuantitativa que demuestra, de alguna manera, que el trabajo se hizo. Por ejemplo: "Mi función es atender al público", y mis resultados son la cantidad de problemas resueltos al público que atendí: la cantidad de público con problemas resueltos versus la cantidad de público con problemas sin resolver.

Es claro que en algunas actividades, sobre todo las de servicio, los resultados son difíciles de cuantificar, pues son de orden cualitativo o de valor agregado. Por ejemplo, el conocimiento. Saber mucho acerca de algo para algunos puede ser una tontería, mientras que hay muchas empresas y negocios que dependen de ese conocimiento. En la actualidad se han desarrollado indicadores no financieros para este tipo de actividades.

1.4 TODO TRABAJO DEBE AGREGAR VALOR A UN PRODUCTO O SERVICIO

Trabajo o actividad dentro de la empresa que no agregue valor, o no produzca un resultado, debe ser eliminado, pues su contribución a la productividad es nula por una parte, agrega costo por otra, y añade confusión e ineficiencia, por otra más.

Agregar valor, en su sentido más estricto, es cuando se aporta un elemento importante al producto o servicio que se lleva a cabo.

Agregar, quitar o transformar un componente a un producto como parte de una receta, una fórmula para mejorarlo o abaratarlo es agregar valor al producto. Pero las actividades de control, por ejemplo, no siempre agregan valor y sí pueden agregar demora y costo.

El control, como se plantea hoy en día, es una actividad de cada empleado en su puesto, que no permite que un producto o servicio que no llene los requisitos de calidad continúen en la línea. Es decir, se realiza el control durante el proceso, minimizando el riesgo de equivocarse, o detectando a tiempo la equivocación.

Cuando el control se lleva en la forma descrita, o por un círculo de calidad cuya función sea detectar los errores usando técnicas cuanti-

tativas y resolviéndolos durante el proceso, el control pasa a ser un elemento que agrega valor, porque elimina la posibilidad de pérdida, disminuye el costo del reciclaje, el costo del reclamo y devolución, y mejora la imagen ante el cliente.

Otras actividades, como las que surgen de tareas fraccionadas (repartidas al azar) entre varios funcionarios, tampoco agregan valor.

Los informes elaborados a partir de datos a disposición del cliente interno, y únicamente para satisfacción de un jefe en especial, no sólo no agregan valor, sino que aumentan el costo dedicado a la administración. Diferente situación origina hacer análisis y relaciones de diversos datos o informes.

En el ejercicio de la consultoría organizacional, hemos encontrado empleados que dedican su tiempo a elaborar el mismo informe (los mismos datos) con métodos y presentaciones diferentes, para agradar las necesidades de los diferentes jefes que los solicitan.

1.5 NINGÚN TRABAJO ES SOLITARIO

Todo trabajo hace parte de una red de interrelaciones en las que se tramitan documentos y señales, y se transforma o modifica un producto o un servicio para un cliente interno o externo.

Algunos trabajos, como el de los artistas, pueden llegar a ser solitarios, pero en algún momento el resultado les interesa a otros y cómo llegar o presentarlo involucra más personas.

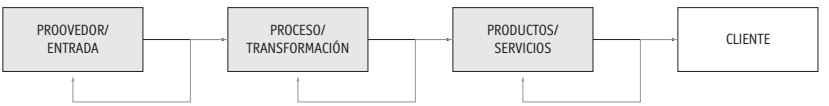
Hay trabajos que requieren alta concentración, por lo cual no admiten interrupciones, pero eso no significa que sean solitarios.

Por lo anterior, todo trabajo debe ser evaluado dentro de una red, y un entorno y su contribución deben ser evaluados permanentemente.

Los cargos deben compararse en términos del valor agregado, y no en términos abstractos, como importancia o estatus.

Con la introducción del trabajo virtual que hoy es totalmente posible, y al que han recurrido muchas empresas no sólo de Internet sino empresas de producción de bienes, se han logrado ahorros significativos en oficinas, espacios, movilidad, energía, servicios, conflictos interpersonales, que consumen los empleados presenciales.

1.6 TODO TRABAJO HACE PARTE DE UNA RED ENTRELAZADA DE ACTIVIDADES



Fuente: Torres Laborde, *Creately* (2012)

Ilustración 2. Diagrama de proceso

Ningún trabajo se hace «porque sí» ni existe por sí mismo. La red se puede resumir en pocos pasos.

Las entradas pueden ser múltiples y se refieren no sólo a productos específicos, sino a servicios, dinero, información, etc., suministradas por uno o varios proveedores.

El proceso de transformación también puede ser individual o múltiple, y puede recibir las entradas de muchas partes.

El producto puede ser una parte transformada dentro de una línea o un producto o servicio definitivo, y el cliente es la persona u organización interna o externa que se beneficia del producto o del servicio.

A pesar de que se puede resumir en entradas, procesos y salidas, la red de interacciones es algo más complejo que eso. Hoy existen las redes sociales, las redes virtuales y lo que Steven Johnson denomina las redes líquidas, que son las que se forman alrededor de intereses, en el trabajo, en las cafeterías y en los bares; son redes flexibles e informales (Johnson, 2010), en esas redes es donde se logran concretar las ideas que vienen flotando en el ambiente durante mucho tiempo.

La afirmación anterior debe llevarnos a observar y reflexionar si los ambientes de trabajo favorecen ese intercambio informal que facilita la generación de nuevas ideas.

Steve Jobs (Kahney, 2009) lo ensayó con el grupo de desarrolladores del "iPhone" con un excelente resultado, luego lo amplió a las oficinas de Apple (Google.com, 2012); también lo hizo todo el tiempo con los empleados de Pixar (Google.com, 2012). Pero quienes impulsaron el sistema de darle importancia a las redes fueron los directivos de Google, quienes han marcado un hito, en la forma como se debe concebir el trabajo humano (Google.com, 2012).

1.7 TODO TRABAJO PARA SER BIEN EJECUTADO TIENE UNOS REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Todo trabajo requiere, por parte del trabajador o empleado, unas habilidades físicas e intelectuales mínimas para ser ejecutado con propiedad, además de unas aptitudes, competencias y una disposición emocional que permitan la satisfacción en el trabajo, así como unas relaciones sanas con el grupo y su entorno.

En épocas de desempleo, o de falta de alternativas en la educación superior, la gente prefiere trabajar en "lo que sea", y el estudiante estudiar "lo que sea", mientras que con esto satisfaga una necesidad económica, en el primer caso, y una necesidad de acceso a estudios superiores, en el segundo.

Los resultados son evidentes pues inicialmente pueden ser positivos en el corto plazo, pero a mediano y largo plazo se puede presentar falta de motivación, desinterés, mediocridad, falta de calidad en lo que se hace, con un costo muy elevado tanto para la empresa, como para las universidades, y aún más elevado para la sociedad.

Algunos administradores consideran que las altas calificaciones de un trabajador encarecen la fuerza de trabajo, y piensan equivocadamente que es mejor tener a una persona que "necesite" el trabajo aunque tenga un bajo perfil, que a una competente para realizarlo.

Aquí lo importante no es el valor del egreso en salarios, sino los costos de la incompetencia, que por lo general no se calculan en las contabilidades. Por ejemplo, demoras, devoluciones, reclamos, multas, decisiones equivocadas, reciclaje del trabajo, errores, freno al desarrollo y un sinnúmero de situaciones que hacen mucho más costosos los procesos.

En la industria de la construcción este punto es de alta sensibilidad, pues uno de los costos que más inciden en una obra civil es la mano de obra. Cuando uno recorre obras civiles terminadas, en muchos casos salta a la vista la falta de calidad o la necesidad de tumbar y reconstruir trabajos mal hechos por personal incompetente.

Para todos los efectos, se considera que la siguiente información de Caracol Televisión ilustra con suficiencia lo que se quiere decir aquí: "Se destinarán $380.000 millones para el cambio de las 17.000 losas de la troncal. Los trabajos empezarán en un año" (Noticias Caracol.com, 2012). ¿Corrupción? ¿Incompetencia? Aunque sea corrupción queda claro que los corruptos en este caso son, además, incompetentes.

1.8 LA EJECUCIÓN DE TODO TRABAJO REQUIERE UN APRENDIZAJE

La mayoría de los trabajos requiere cierta preparación por parte de quien lo ejecuta. En la Edad Media existían los aprendices, que eran los ayudantes de los artesanos y recibían el conocimiento de las técnicas propias del oficio directamente de su maestro, quien conocía las herramientas y los "trucos" que mantenía en secreto. El ayudante aprendía a lo largo del tiempo, y por lo general lo hacía desde que era un niño. Así, el arte de la fabricación de un vino, la construcción de edificios, las tallas, las cerámicas, eran celosamente guardadas y sus métodos sólo estaban disponibles para los "iniciados".

Hoy, con el sistema educativo, se ha reducido el tiempo de aprendizaje, pues se incluyen manuales de operación, cursos especializados y prácticas en simuladores, que preparan al trabajador en una función especializada, y permiten que la labor se desarrolle sin inconvenientes mayores.

Los colegios, las universidades, los centros de aprendizaje técnico y tecnológico y, en general, todo el sistema educativo lo que hace es preparar el terreno para la adquisición en corto tiempo del *know how* (conocimiento específico) requerido. De todas maneras, entre muchos de los artesanos, plomeros, carpinteros, electricistas y una gran cantidad de especialidades más, se mantiene la cultura propia de la Edad Media, y casi siempre tienen un aprendiz que es quien ejecuta las labores más duras.

En los años ochenta del siglo XX, cuando las exigencias sobre los ejecutivos eran inmensas y carecían de las redes y ayudas que se poseen hoy en día, estos contrataban a alguien con quien conversar y confrontar sus ideas. Eran expertos en un tema que escuchaban y hacían preguntas. El resultado esperado era sencillo: tener claridad en las decisiones que se iban a tomar. A lo anterior se le denominó *Coaching* y hoy es considerado como un método de entrenamiento y de supervisión muy eficaz.

1.9 TODO TRABAJO SE REALIZA EN UN AMBIENTE Y TIENE UNOS FACTORES DE RIESGO ESPECÍFICOS

Apenas hace unas décadas la seguridad y la salud ocupacional no tenían mucha importancia, hasta que las leyes de seguridad social, y específicamente las referentes a la salud ocupacional, empezaron a evolucionar en forma bastante rápida. No sólo empezaron a aumentar las primas de los seguros según el riesgo, sino que durante la década de los años noventa las leyes sobre salud ocupacional empezaron a endurecerse, y se les otorgó a las Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP) un poder bastante amplio para regular hasta el clima laboral y las relaciones interpersonales en el trabajo.

Para algunas empresas esto fue muy grave, pues se vieron obligadas a hacer altas inversiones en los factores de riesgo y en el ambiente, con el fin de disminuir las primas de pago al Seguro, evitar el "matoneo" (*bulling*) y las multas por no tomar correctivos a tiempo.

Las condiciones mínimas para ejecutar la labor se refieren a la iluminación, la temperatura, la aireación, el ruido, los cuales deben estar

dentro de parámetros estándares que no causen lesiones en los trabajadores.

Por ejemplo, la poca iluminación del sitio donde se labora se relaciona con la pérdida de visión del trabajador que se desempeña en ese lugar. Los ruidos mayores a los 100 decibeles en forma permanente, o repetida, provocan daños auditivos.

Según se trate, el oficio tiene sus propias características, pues si se trabaja con productos que producen polvo, se pueden afectar las vías respiratorias; si se trabaja con químicos, los riesgos serán de intoxicación por injerencia, aspiración o contacto. Es decir, en cada puesto de trabajo se debe evaluar el riesgo asociado con el producto que se maneja, con la forma de ejecutar el trabajo, y con el ambiente dentro del cual se desempeña la labor.

Otro factor ocupacional que poco se había tenido en cuenta son los "riesgos psicosociales", asociados al estrés, la falta de motivación y la pérdida de la autoestima, además de los trastornos de la personalidad. Estos son factores asociados no exactamente al trabajo en sí mismo, sino a las condiciones socio ambientales dentro de las cuales la persona se desenvuelve.

Por ejemplo, el estrés se asocia con la competencia, la exigencia más allá de las posibilidades normales, la reducción de los tiempos, los sistemas de evaluación que se centran en las personas y no en el desempeño, el ejercicio autoritario del liderazgo, la dificultad para manejar el desacuerdo en ambientes intolerantes, la obtención de resultados a través de la coerción y la amenaza, la inestabilidad en el empleo y otros. Todos estos son factores asociados con el trabajo y desempeñan una función más dirigida a la obtención de obediencia y lealtad forzadas que hacia la misma productividad.

La legislación en salud ocupacional en Colombia se inicia con la Ley 9 de 1979 que la agrega (la salud ocupacional) al Código Sustantivo del Trabajo y ha sido aclarada y modificada desde ese entonces 19 veces. Los detalles se encuentran completos y documentados por el Comité Paritario de la Pontificia Universidad Bolivariana de Bucaramanga (2009).

Con el método ISTAS que corresponde al formulario de Copenhague (ISTAS CoPsoQ-ISTAS21, 2008) existen varias clases de riesgos que deben diagnosticarse, identificarse y prevenirse. En este texto sólo haremos mención de los mismos, advirtiendo que el ADT debe incluir el panorama de riesgos. En la página Web de ISTAS se puede obtener una mayor información y la metodología y aspectos que se deben tener en cuenta.

Según ISTAS (ISTAS CoPsoQ-ISTAS21, 2008):

> **Los riesgos asociados directamente al trabajo y puesto de trabajo son:** Riesgo químico, riesgos psicosociales, lugares de trabajo, equipos de trabajo, riesgo biológico, riesgo eléctrico, incendio y explosión, iluminación, microclima (temperatura, humedad y ventilación en los locales de trabajo), ruido, radiaciones, esfuerzo físico y postural, trabajo con pantallas de visualización de datos, el trabajo a turnos y nocturno, las nanotecnologías, la seguridad vial en la prevención de riesgos laborales.
>
> **Los riesgos asociados al medio ambiente donde se desempeña el trabajo son:** Riesgo químico, energía, cambio climático y centro de energías renovables y empleo del agua, la gestión medioambiental de la empresa, residuos.
>
> **Los riesgos asociados al medio natural y ordenación del territorio son:** Centro de referencia en movilidad, salud y seguridad alimentaria, sociedad y sostenibilidad, derechos medioambientales de los trabajadores, empleo, economía y sostenibilidad, actividades del área de Medio Ambiente.

1.10 CON LA TECNOLOGÍA UNA BUENA CANTIDAD DE TRABAJO SE PUEDE REALIZAR COMO TELETRABAJO

Trabajo virtual o teletrabajo

Cada vez más las personas trabajan en casa. El personal científico puede trabajar en casa si dispone de un terminal de computador conectado al equipo central de la oficina o fábrica. En esencia, el hogar del empleado se convierte en una residencia electrónica. Este sistema da lugar a acuerdos mutuos que mejoran la productividad y aumentan la rentabilidad (Dolan, Valle et al., 2007).

Con la esperada tercera revolución industrial que se va asomando, rápidamente aparecen nuevas formas de trabajo, así como desaparecen formas tradicionales basadas en el taylorismo. Hoy no es difícil entender que algunos puestos no sean otra cosa que proyectos que se llevan a cabo para varias empresas en simultáneo. Es común en las empresas que hacen *outsourcing* para terceros, o trabajos donde no predomina lo que se hace, sino que se basan fundamentalmente en el conocimiento de lo que se debe hacer (Bolívar, 2012).

Cuando en este texto nos referimos a *perfiles*, estos no deben ser considerados como estáticos, pues está demostrado que el trabajo varía y con los cambios se modifican las características de quienes los desempeñan. Es decir, el trabajo se encuentra en evolución permanente, por lo que una característica que debe tener un nuevo trabajador es su capacidad para aprender continuamente, a lo largo de toda su vida (Bolívar, 2012).

Las grandes tendencias en las organizaciones de hoy están determinadas por los efectos de la globalización, y los países del tercer mundo se convierten en lugares de maquila para marcas globales o marcas propias (son las marcas de los grandes almacenes de cadena). Así que los antiguos conceptos de pertenencia, identidad, logos, banderas, empiezan a desaparecer, y están siendo remplazados por una fuerza laboral temporal, estacional, que no tiene ningún tipo de relación de afecto o compromiso con un patrón, pues este cambia con las transformaciones en las marcas a maquilar, lo cual incide en la motivación, la autoestima y en factores necesarios cuando se requiere que la gente "se ponga la camiseta". A partir del nacimiento de las nuevas modalidades de trabajo, como el *teletrabajo*, se crea una sociedad virtual que además de considerarse una estructura social, las grandes y medianas empresas la han adoptado como parte de su estructura organizacional.

Por otro lado, están las exigencias de los requisitos demandados por las normas del tipo ISO en todas sus versiones y aplicaciones. Las normas garantizan un enfoque en procesos y no en productos. Es decir, si el producto sale malo una empresa certificada debe contar con un proceso que permita el remplazo de este o la devolución del dinero.

Cada vez es más popular la flexibilización del trabajo y de las organizaciones. El investigador Nilles, entrevistado por *El Tiempo* (2012) señalaba que:

> En el 2008 se reconoció el teletrabajo como modalidad laboral y en mayo se firmó un decreto que regula su implementación. El Gobierno ahora otorga incentivos a las empresas que adopten el modelo y vela porque los teletrabajadores tengan los mismos derechos que los empleados de planta (seguridad social, igualdad salarial, vacaciones y licencias de maternidad).

Es importante considerar que existen ciertos aspectos relacionados con esta nueva tendencia, que representa una nueva forma de realizar el trabajo y que se deben medir previos a su implementación. Es así como el profesional encargado del análisis de trabajo debe escoger con cuidado las tareas y los cargos que pueden ser ejecutados bajo esta modalidad y responderse simultáneamente ciertas preguntas, como el grado de atención y concentración requerido, la experticia, el idioma, la capacidad del trabajador para manejar abstracciones, conceptos, y de imaginar situaciones donde no está presente.

En Colombia, según indica la página del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para implementar el teletrabajo en las empresas es necesario conocer el marco jurídico vigente, el cual se encuentra regulado por la Ley 1221 de 2008; además, contar con un modelo organizacional adecuado que se ajuste a las exigencias y perfiles requeridos para los teletrabajadores, y disponer de una infraestructura tecnológica y dispositivos que permitan la interacción entre las partes y el trabajo colaborativo (Corporación Colombia Digital, 2012).

La legislación laboral colombiana, a través de la Ley 1221 de 2008, regula el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (TIC) (Legis, 2008).

Considera el teletrabajo como una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros, utilizando como soporte las TIC para el

contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del empleado en un sitio específico (Legis, 2008).

En Colombia se consideran las siguientes formas de teletrabajo:

a. **Autónomos**: son aquellas personas que trabajan siempre fuera de la empresa y utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar la actividad profesional; puede ser una pequeña oficina o un local comercial. Sólo acuden a la empresa en algunas ocasiones.

b. **Móviles**: son aquellos teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las TIC.

c. **Suplementarios**: laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina (Legis, 2008).

"El teletrabajo no hace magia. El aumento de la productividad se mide con matemáticas simples", señaló Jack Nilles en entrevista con Pautassi (2012), refiriéndose a la reducción de costos y el aumento de la productividad que implica el teletrabajo", y agregó que "IBM afirmó en el 2000 que estaba ahorrando más de 100 millones de dólares al año en sus ventas de Estados Unidos, después de haber implementado el modelo; la empresa de telecomunicaciones AT&T reportó en el 2005 que había reducido sus costos anuales en 30 millones de dólares y había tenido una ganancia de cerca de 150 millones en trabajo productivo".

Adicionalmente a las ventajas financieras que otorga la implementación de un sistema de teletrabajo, Olga Bravo (2011) manifiesta que esta modalidad es considerada como el segundo incentivo más poderoso para atraer personal y mantenerlo, ya que le permite al trabajador atender todas las necesidades relacionadas con los diferentes ámbitos de su vida.

La utilización de distintas plataformas tecnológicas para el desarrollo de las actividades laborales ha sido ampliamente acogida en diversos sectores productivos y de servicios alrededor del mundo debido a los múltiples beneficios asociados a las mismas.

En algunos casos específicos, como el del sector salud, en los cuales se han detectado grandes falencias a nivel administrativo que reducen la eficiencia del sistema, se ha considerado la introducción de cambios tecnológicos que ya han sido explorados en los distintos sectores de la economía colombiana. Estos nuevos sistemas para el manejo de la información clínica son el principio fundamental de la telemedicina, a través de la cual se pretende ofrecer un servicio médico a distancia, y la telesalud, que busca como fin último la integración de las bases de datos de interés público relacionadas con los usuarios del sistema. Este concepto va más allá de digitar información del paciente en una plataforma virtual para ser una de las herramientas claves en los procesos de gestión del conocimiento.

En el último lustro en Colombia se han incrementado los esfuerzos para incursionar en la era tecnológica y prescindir definitivamente del papeleo. También se han expedido leyes como la 1449 y la 1438 que apoyan la implementación y utilización de estos sistemas para alcanzar los constructos básicos de universalidad, eficiencia e integralidad que posibilitan el rediseño del sistema de salud actual. (Congreso de la República de Colombia, 2010)

La introducción de estos sistemas en los distintos procesos de atención al usuario en el sector salud es uno de los retos más ambiciosos del gobierno colombiano, ya que en el 2014 se pretende consolidar una red informática que haga operacionales los métodos, actividades y servicios relacionados con la salud. La ley 1419 de 2010, emitida por el Congreso de la República, establece los lineamientos para el desarrollo de la telesalud en Colombia, definida como "el conjunto de actividades relacionadas con la salud, servicios y métodos, los cuales se llevan a cabo a distancia con la ayuda de las tecnologías de la información y telecomunicaciones" (Congreso de la República de Colombia, 2010, p. 1).

Adicionalmente, en el 2011 fue expedida la reforma a la salud, mediante la Ley 1438, cuyo artículo 112 plantea la articulación de las bases de datos de las distintas instituciones públicas, como la Registraduría, el Ministerio de Hacienda, SISBEN, Impuestos, las EPS y fija la aplicación obligatoria de la historia clínica electrónica para el año 2014 (Rodríguez, 2013).

Considerando el ejemplo antes expuesto, el teletrabajo no significa solo reemplazar el sitio físico por un espacio virtual. Para muchos profesionales, científicos e investigadores se han abierto oportunidades nunca antes sospechadas, como ofrecer el conocimiento directo a diferentes postores. Casos como el desarrollo de formulaciones químicas y farmacéuticas a clientes distantes, o el estudio de enfermedades en redes de médicos interesados, o el cálculo y análisis estadísticos e interpretativos para clientes que carecen de ese *know how*, así como la formulación de proyectos de investigación, procesamiento de datos, evaluaciones de datos, registros financieros, ventas y comercialización de productos y servicios a través de la Web, servicios financieros virtuales, y un número cada vez más creciente de negocios nuevos no estandarizados, que requieren categorías de análisis y valoración diferentes.

Un ejemplo sencillo de lo anterior lo puede observar cuando llama al servicio al cliente de su proveedor de TV cable e Internet; es frecuente encontrar que quien lo atiende le proporcione asistencia a distancia mientras es usted el que manipula los equipos, o bien asistencia remota si usted permite que el asesor asuma el control a distancia de su computadora.

Son tantas y tan variadas las formas de laborar virtualmente que intentar estandarizar un formato de análisis y diseño del trabajo podría ser una labor inútil. Lo que sí hay que tener presente es que el teletrabajo requiere conocimientos específicos muy avanzados, así como una capacidad de abstracción y elaboración y manejo de conceptos bastante desarrollados. En los ensayos aún no concluyentes que hemos hecho con personas con pensamiento concreto, hemos encontrado que les cuesta más hacer un trabajo virtual que a las personas evaluadas con un alto nivel de conceptualización abstracta.

En su mayoría los jóvenes son quienes están iniciando emprendimientos basados en la Web, donde el valor económico de retorno a la inversión es significativo. Entre las mayores necesidades de las páginas Web se encuentra el suministro de contenidos relevantes en cada tema especializado. Es así como alguien que tenga buenos conocimientos sobre un tema y sepa expresarlos, no tendrá muchas dificultades para vivir del suministro de información y contenidos.

El teletrabajo y la telemedicina nos muestran un futuro de amplios cambios en el mundo y concepción del trabajo, y en la forma de vida de los habitantes del planeta Tierra. También se anticipan cambios radicales en los procesos de fabricación gracias a la introducción de impresoras 3D, que revolucionarán aún más el panorama laboral.

Los procesos atencionales en el trabajo en general y el teletrabajo en particular

En las circunstancias generacionales actuales es notable un nuevo comportamiento social, de baja incidencia en décadas anteriores. Nos referimos a la atención y la concentración. Hoy no es raro encontrar conversaciones en paralelo, en las que todos creen que están siendo escuchados y que están escuchando, lo cual es un error demostrado experimentalmente. El cerebro puede hacer dos cosas al tiempo, pero deben ser una tarea cognitiva y una motora; por ejemplo, manejar un vehículo. Pero hacer dos tareas cognitivas al mismo tiempo es imposible. El canal de televisión Nat Geo presentó en 2011 varios programas de divulgación científica dedicados a la atención, y de una manera divertida y pedagógica mostró las consecuencias de la falta de atención (MX, 2011).

También es frecuente asistir a reuniones de trabajo donde cada uno está pendiente de su portátil, su celular o tableta, pretendiendo estar en dos sitios al mismo tiempo.

Algunas empresas han tenido que prohibir el uso de celulares en ciertas actividades del trabajo por la gran cantidad de errores que se comenten debido a la distracción de los empleados. Aunque usted no lo crea, hay cirujanos que con el uso del "manos libres" llevan a cabo cirugías de alta complejidad sin dejar de hablar por teléfono.

En algunas empresas existe ya una gran preocupación por la cantidad de errores ocasionados por la falta de atención, o la distracción, que ha alcanzado niveles alarmantes. Aunque la relación entre trabajo en equipo y la atención no es mucha es donde más se notan los efectos adversos de la falta de atención.

EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

El ADT es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño (Varela, 2006).

El análisis de puestos de trabajo hace referencia a la identificación y el registro de todos los elementos que lo componen: tareas, funciones, deberes, responsabilidades, fines, condiciones, y los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su ejecución.

Se efectúa una vez se ha diseñado el puesto y se realiza en tres ocasiones: primero, cuando se funda la organización y se inicia el proceso de análisis de puestos por primera vez; segundo, cuando se crean nuevos puestos, y en tercer lugar, cuando estos cambian significativamente por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas; o ante procesos de fusión o adelgazamiento de la estructura organizacional.

Los aspectos que normalmente se requieren conocer a través del análisis del puesto de trabajo –y que determinan la información que se debe recoger– se relacionan con las actividades que se llevan a cabo, las percepciones, las normas, los planes, la motivación, la capacidad, el potencial y las expectativas a futuro. Cuanto mayor sea la necesidad de información precisa y pertinente, mayores costos y tiempo supondrá la obtención de la misma (Dolan, Valle et al., 2007).

En algunas organizaciones hay una tendencia a crear puestos más flexibles en los que cambian las tareas y responsabilidades que no pueden especificarse claramente con antelación. Para esta clase de puestos, el análisis se enfoca más en determinar las habilidades y conocimientos que necesitan los trabajadores para ser eficaces y menos en los deberes específicos (Jones & George, 2006).

Según Dessler (2009), el análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de estos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. Mientras que para Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011), el análisis de puestos es la descripción de la forma en que un puesto difiere de otro en relación con las demandas, actividades y habilidades que requiere.

Características del análisis de puestos

El proceso tiene características muy particulares, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

1. Es un diagnóstico de los puestos que conforman la estructura organizacional.
2. Brinda pautas a los directivos para conocer qué hace o debe hacer el ocupante del puesto y si dará o no valor agregado a la compañía.
3. De acuerdo con lo anterior, brinda pautas para tomar la decisión acerca de si se autoriza o no la creación o continuidad del puesto.
4. Permite identificar puestos delgados, que son aquellos que hacen poco y desempeñan escasas funciones, que realmente no justifican su presencia.
5. Identifica puestos con múltiples funciones que no permiten que sus ocupantes sean productivos y es necesario restructurarlos o crear nuevos a partir de ellos.

6. También existen puestos cuyos ocupantes desempeñan actividades similares a las de otros, cuya actividad duplicativa es superflua y no se justifica.

7. El análisis es concreto, objetivo, congruente con lo que la empresa requiere y no es normativo (Naumov, 2011).

Componentes del análisis de puestos

El análisis se divide en descripción del puesto y la especificación de los requisitos del puesto (Dolan, Valle et al., 2007).

A su vez Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011) proponen tres aspectos del puesto de trabajo:

- **El contenido:** son las actividades específicas que el puesto requiere en términos de lo que el trabajador hace, los métodos y técnicas que utiliza, las máquinas, herramientas y equipos que usa, y los materiales, materias o servicios que produce.

- **Los requisitos del puesto:** se refiere a la educación, experiencia, título, competencias (capacidades, conocimientos y aptitudes) y otras características personales que debe registrar quien ocupa el cargo.

- **Contexto del puesto:** hace referencia al ambiente físico y sus condiciones laborales junto con otros factores que se consideran extrínsecos al puesto.

1.1 LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

La descripción de cargos es la definición resumida de la información recopilada en el proceso de ADT (Gómez, Balkin, & Cardy, 2000). Es un documento escrito que identifica, define y describe una labor a partir de diversas características. Hace referencia a la desagregación del cargo en todos sus componentes: qué hace el ocupante, cómo, cuándo, dónde lo hace, en qué condiciones y por qué.

Muestra a través de un documento escrito el contenido, tareas o cometidos, las responsabilidades, los deberes, las relaciones internas y

externas, el nivel de autonomía, la jerarquía, la dependencia, la ubicación dentro de la estructura organizacional, entre otros.

Una compañía necesita mejorar la descripción de sus puestos cuando los empleados no saben exactamente qué se espera de ellos, cuando hay conflictos frecuentes por no saber exactamente quién hace cada tarea, cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente, cuando hay responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos, cuando se registran problemas en los procesos de selección, contratación o entrenamiento, y cuando hay demora en la prestación de servicios.

Nombres más comunes de los puestos

Siempre que las empresas crean un puesto nuevo, o lo modifican, se genera un poco de dificultad pensar en el nombre más indicado, por ello empiezan a inventar denominaciones para cada uno de los puestos de trabajo.

A pesar de que muchas empresas modernas no cuentan con un catálogo de puestos que les dé la pauta para su configuración, la organización formal debe establecer de manera clara y constante su jerarquía de niveles que debe estar alineada con su plataforma estratégica, con su estructura organizacional y con el sistema de gestión humana, a fin de guardar el equilibrio entre los puestos que integran la organización.

Nauvov (2011, p. 184) clasifica los cargos en: niveles, familia de cargos y puestos específicos, en los que, por ejemplo, "el nivel uno lo compone la presidencia y los puestos asociados que serían presidente, presidente adjunto, vicepresidente y vicepresidente adjunto. En el nivel dos estaría la dirección y los puestos asociados serían director general, director, director general adjunto, subdirector general, subdirector".Y así sucesivamente hasta los puestos de obrero u operario. Estas clasificaciones suelen usarse para la determinación de los puntos necesarios para una asignación salarial que tenga entre las políticas el nivel del cargo. También se utilizan para el plan de carrera, programas de formación y entrenamiento, programas de inducción, y además los gobiernos usan estos criterios en la clasificación

del índice de especialidades laborales para todos los efectos legales y otras muchas aplicaciones.

1.2 LAS ESPECIFICACIONES O PERFIL DEL CARGO

Relacionan los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para un desempeño satisfactorio, al igual que requisitos físicos que debe cumplir el ocupante (Chiavenato, 2009).

1.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Cuando se inicia el proceso de análisis de los puestos, en primer lugar se debe decidir cuál es el objetivo que se desea obtener, y familiarizarse con el puesto o puestos que se van a investigar; luego se debe seleccionar la herramienta para recoger la información, aplicar el instrumento y verificar la validez de la información y por último hacer seguimiento del desarrollo del puesto (Dolan, Valle et al., 2007).

Las técnicas más utilizadas para recabar la información sobre los cargos son la entrevista, el cuestionario, el diario y la observación. En la práctica es posible combinar varias o utilizar cualquiera. La regla básica consiste en usar las más adecuadas para el logro de los propósitos. A la hora de elegir el procedimiento más adecuado es necesario tener en cuenta la validez, la fiabilidad y el costo.

La entrevista

Es la técnica más usada para la recolección de datos acerca del cargo, puede ser aplicada a cada empleado, a un grupo de empleados que ocupen el mismo cargo o al jefe, ya que ellos son quienes realmente saben lo que se hace y como se hace. Las entrevistas grupales se utilizan cuando un gran número de empleados desempeñan actividades similares o idénticas, porque es una forma rápida y poco costosa de reunir información. El ideal es realizar la entrevista acompañada de un cuestionario con preguntas estructuradas a aquellos trabajadores que mejor conocen su puesto, lo que puede facilitar la redacción posterior del manual.

Entre sus principales ventajas está la sencillez, facilidad y rapidez para la obtención de los datos y, lo más importante, la veracidad de la información, pues la entrega el ocupante directo del cargo, y la capacidad de exploración entre el analista, titular y supervisor. Además, permite retroalimentación inmediata entendida como la posibilidad de dialogar y aclarar dudas desde el primer paso.

Un entrevistador hábil descubrirá actividades importantes que sólo se presentan de manera ocasional o contactos informales que no serían evidentes en el organigrama. La entrevista brinda la oportunidad de explicar la necesidad y funciones del puesto, en tanto el empleado lograría desahogar frustraciones que de otra manera pasarían desapercibidas para la administración (Dessler, 2009).

Algunas desventajas son requerir mucho tiempo para su aplicación y su naturaleza perceptiva y subjetiva. Otro inconveniente que registra esta técnica es que depende de la preparación del analista, ya que una entrevista mal dirigida puede generar reacciones negativas. Si el analista está mal preparado puede perder demasiado tiempo y se puede alterar la información.

Por último, es importante que el entrevistado entienda muy bien el objetivo de la entrevista, pues existe la tendencia a considerarla como una evaluación de eficiencia, lo que alteraría los resultados del proceso, por cuanto se puede incurrir en exageraciones con relación a las funciones, responsabilidades y perfil buscando el ocupante ventajas personales relacionadas con aumento de sueldo u otros beneficios.

Las siguientes son algunas de las preguntas típicas en una entrevista de análisis de puestos:

¿Cuál es el puesto desempeñado?

¿Cuáles son las principales funciones del cargo?

¿Cuáles son las principales responsabilidades del puesto?

¿Qué condiciones ambientales tiene el puesto de trabajo?

¿Cuáles son las principales exigencias físicas del puesto?

¿Cuáles son las principales condiciones de salud y seguridad?

¿Cuáles son los requisitos de estudio, experiencia, habilidades y actitudes del cargo?

También la entrevista se puede abordar con preguntas indirectas, cuyas respuestas conducen a los resultados reales que se pueden obtener del desempeño de ese trabajo en particular, como por ejemplo; "¿si el titular del cargo se ausentara por más de un mes y no fuera remplazado, qué sucedería, qué crisis se generarían, qué se afectaría? En otras palabras, cuando la persona puede enumerar las crisis y problemas que desataría la ausencia en el cargo está demostrando que el cargo es necesario, pero cuando no sabe responder la pregunta, nos podemos preguntar nosotros si ese cargo es necesario o si puede ser remplazado.

El cuestionario

Es una técnica habitual de recolección de datos sobre los cargos. Existen dos tipos: estructurados y no estructurados o abiertos. Lo mejor es la combinación de los dos tipos.

Para obtener más provecho a la información que se pueda recoger, se recomienda que el cuestionario sea estructurado y estandarizado para que pueda facilitar la recolección de toda la información concerniente al cargo. Este se aplica al ocupante y/o al jefe o supervisor. Su principal ventaja es la eficiencia y rapidez en su aplicación. Incluyen preguntas sobre las tareas, la cantidad de tiempo que se les dedica, las actividades de supervisión, el equipo utilizado, los reportes o resultados esperados y las decisiones que se deben tomar, entre otros. Entre sus ventajas es que es una técnica rápida y eficiente para obtener información de un gran número de empleados.

Como en otras técnicas ya comentadas, el inconveniente es que las respuestas son subjetivas y se basan en impresiones. Por ello, es importante tener otras descripciones de referencia para minimizar el impacto de la subjetividad. Además, elaborar y probar un cuestiona-

rio puede ser costoso en términos de tiempo y dinero. Para ciertos niveles de empleados existe dificultad en describir con exactitud en qué consiste su trabajo, o ellos no entienden la totalidad de las preguntas; algunos, inclusive, tienden a exagerar su papel, por el temor a que el proceso sea utilizado para otros fines (medición de productividad, recortes de personal, entre otros), lo que genera en últimas ansiedad y desconfianza.

Con relación a la escogencia de los analistas encargados de recoger la información, es importante que se preste atención a su formación y experiencia, ya que ello garantizará calidad, fiabilidad, validez y precisión al momento de aplicar el instrumento.

Técnica de observación

Se aplica en cargos sencillos, rutinarios, repetitivos o basados en actividades físicas observables. Es importante que se acompañe de una guía que diligencia el observador, con el fin de garantizar la recolecta de información necesaria. Se pueden utilizar dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores o películas. De utilizarse dicho método es recomendable incluir a varios titulares del puesto de trabajo, lo que asegurará el análisis de una cantidad representativa de titulares. Una técnica consiste en observar al trabajador en el puesto durante un ciclo completo de trabajo (un minuto, una hora, un día).

Una vez que se ha acumulado la mayor información posible sobre el cargo, se entrevista al trabajador para que aclare algunos puntos y agregue actividades que de alguna manera no fueron observadas.

No es apropiada cuando el puesto conlleva una gran cantidad de actividad mental o puede ser un problema por los cambios en la conducta habitual del trabajador titular del cargo, al sentirse observado, lo que puede influir en su comportamiento.

La principal ventaja de esta técnica es que al contar con un observador externo se presenta mayor objetividad y credibilidad que no pueden obtenerse a partir de la información suministrada por el titular; en ocasiones es útil para comprender una tarea o un proceso específi-

co y complejo o para constatar la percepción del analista, utilizándolo como complemento a la entrevista y el cuestionario.

Diarios o bitácoras

Consiste en pedirle al ocupante del cargo que registre en un diario o cuaderno sus actividades a intervalos regulares. Cada día ocupa una o dos páginas. Son útiles para trabajos que abarcan períodos relativamente largos. Lo anterior proporciona un panorama muy completo del puesto, en especial si más adelante se complementa con entrevistas con los titulares de los cargos y sus supervisores.

El principal inconveniente es que se centra más en las actividades que en los resultados, con lo cual se pierden algunos detalles importantes.

El estudio del trabajo requiere de una tecnología de observación en la cual se puedan registrar todos los eventos relacionados con el puesto. No es suficiente la entrevista con el empleado, pues este le dará su enfoque particular al estudio del trabajo. Tampoco se recomienda que el trabajador o el empleado llenen solos, sin asesoría, el cuestionario, pues no lo comprenderán en su totalidad y se corre el riesgo de un sesgo muy grande.

Se recomienda por lo tanto:

- Entrevistar críticamente al trabajador.
- Observar la ejecución del trabajo.
- Entrevistar al jefe.
- Sacar una conclusión unificada.
- Relacionarlo con otros puestos de trabajo.
- Consultar las conclusiones con un experto en ese tipo de trabajo.

Combinación de técnicas

Por lo general, un especialista no usa una sola técnica para realizar el análisis de puestos de trabajo, con frecuencia es más apropiada una combinación de técnicas. El analista puede usar cuestionarios con observaciones en campo, o cuestionarios con entrevistas, con el propósito de obtener mayor información y más confiable.

Comités

Esta técnica se emplea principalmente cuando aún no se tienen empleados o analistas que realicen el trabajo, pues la empresa apenas está en la fase de diseño. En tal caso, se reúnen expertos en el trabajo, quienes con base en sus conocimientos, describen y redactan el deber ser del puesto (Varela, 2006) .

1.4 ETAPAS DEL PROCESO PARA EL DISEÑO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

Las etapas que se deben seguir para el análisis de un cargo son:

Planificación

Se debe revisar la información preliminar sobre el cargo, buscar el compromiso de la gerencia para el diseño o la actualización y determinar las técnicas para la recolecta de los datos. Así mismo, se deben revisar documentos básicos importantes como: organigramas, gráficas de proceso y descripciones de cargos anteriores. Los organigramas dan cuenta de la división del trabajo en toda la organización, las relaciones, dependencia, jerarquía y autoridad. Las gráficas de proceso, a su vez, ofrecen un panorama más detallado del flujo de trabajo y las descripciones del puesto que ofrecen una guía para la revisión, depuración y actualización. Por último, se debe decidir si se escogen puestos representativos o si se realizará el levantamiento para todos los cargos de la empresa.

Una buena planificación implica: comprender claramente la naturaleza de la empresa, su filosofía, direccionamiento estratégico y los roles de cada unidad que la componen; determinar los objetivos que

se desean alcanzar, la información que se requiere, las técnicas para captura de la información, los recursos necesarios y los procedimientos administrativos para conservar y aprovechar la información y, por último, identificar los puestos de trabajo objeto de estudio, lo cual depende del uso que se pretenda dar a la descripción de estos (Morales & Velandia, 1999).

El compromiso de la gerencia y del nivel ejecutivo y medio se debe materializar en facilitar espacios de tiempo y lugar en cada dependencia para realizar el respectivo análisis de los cargos, apoyar la recopilación de información de manera exacta y oportuna, avalar la información levantada y mantenerla actualizada y, por último, utilizar la descripción del cargo en la toma de decisiones.

En la etapa de planificación, la gerencia debe determinar los conocimientos, capacidades y experiencia de los analistas encargados del proceso de recolección, el número y si ellos serán expertos de la misma organización o agentes externos. Así mismo, se debe establecer el tipo de entrenamiento y formación que se requiere para el logro de los mejores resultados.

Operación

Esta etapa implica aplicar las herramientas para la recolección de datos (conducir las entrevistas con los respectivos cuestionarios, los diarios o guías de observación) y consolidar y preparar la información para las descripciones y las especificaciones o perfiles. Posteriormente, se debe verificar la información tanto con el empleado como con el supervisor o jefe inmediato, lo que ayuda a confirmar la correcta y completa obtención de los datos y la revisión y modificación de algunos elementos del puesto. Cuando se inicia el proceso de operación es necesario cumplir los siguientes pasos:

1. Hacer una breve introducción a los participantes sobre el desarrollo del proceso de análisis de puestos y su papel en dicho proceso.

2. Después de reducir la ansiedad que en algún momento ocasiona el levantamiento de información, proceder a recoger los

datos sobre la identificación del cargo, su propósito, misión y resumen.

3. Identificar responsabilidades, cometidos y obligaciones generales del puesto.

4. Establecer el perfil general del puesto.

5. Agradecer el tiempo dedicado y comprometer al empleado para la verificación posterior de la información.

Administración

Se redacta el documento como tal. Por un lado, la descripción final del puesto, y por otro, el perfil o especificaciones del cargo, el cual debe ser revisado por el titular del puesto y aprobado por el supervisor o jefe inmediato. En esta fase es prioritaria la intervención de los analistas, por cuanto deben ejercer su papel para lograr la claridad organizacional necesaria. Por último, se solicita la aprobación de la gerencia y se socializa a toda la organización.

Es importante destacar que los cargos, al igual que las organizaciones, son dinámicos y flexibles, por lo cual es necesario que ellos sean revisados constantemente (al menos una vez al año) para introducir los cambios que el entorno exija y evitar su desactualización.

1.5 UTILIDADES E IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Para la empresa

> Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo. Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de los trabajos. Facilita la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa. Permite identificar los factores críticos de éxito en cada puesto. Ayuda a establecer el sistema de escalafón o plan de carrera. Es herramienta indispensable para la valuación de los puestos. (Varela, 2006, pp. 74-91)

Para el departamento de Gestión Humana

- **Aporta al análisis de la estructura organizacional y de los puestos de trabajo:** por cuanto al revisar los cargos se pueden determinar eliminaciones, fusiones e inclusive creación de cargos de acuerdo con las necesidades y requerimientos de la empresa, que pueden tener incidencia en la arquitectura organizacional. Así mismo, ayudar a decidir la manera en que puede dividirse el conjunto total de las tareas en unidades, divisiones, departamentos; y de qué forma podrán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos, cómo se distribuye la autoridad para la toma de decisiones, la definición de los tramos de control y los niveles jerárquicos.

- **Contribuye al proceso de planificación del talento humano**: en la medida en que ayuda a decidir los candidatos para planes de carrera y sucesión, al igual que a determinar los empleados que se necesitan ante diversos cambios que se generan en la empresa.

- **Facilita los procesos de reclutamiento y selección de personal:** brinda información integral acerca de los rasgos preponderantes del cargo al igual que las especificaciones o perfil requerido para ser ocupado. Ayuda al gerente a decidir el tipo de personas que se deben atraer, escoger y contratar. Determina y establece las competencias requeridas para desempeñar el cargo.

- **Brinda elementos para el diseño de los programas de entrenamiento y desarrollo:** proporciona información necesaria para el diseño de programas de entrenamiento, capacitación y formación de las personas. Puede informar sobre los conocimientos que se requieren para desempeñar un cargo con efectividad.

- **Sirve de base para la valoración de cargos en diseños de estructuras salariales y programas de retribución o remuneración:** otorga la posibilidad de analizar las partes constitutivas del cargo para su posterior valoración y la remuneración correspondiente, de tal manera que se pueda garantizar la

equidad interna en salarios de acuerdo con la complejidad de los cargos y la competitividad externa. El análisis proporciona la información para determinar el valor relativo de cada puesto y la posible categoría a la que puede corresponder.

- **Orienta el proceso de evaluación del desempeño o rendimiento de manera objetiva:** permite definir o establecer criterios, metas y estándares de desempeño, indicadores de gestión o de productividad para evaluar a los ocupantes. Compara la actuación real de cada empleado con dichos estándares.

- **Sirve de base para el diseño del programa de salud ocupacional:** una descripción detallada contiene datos relacionados con condiciones físicas y ambientales de trabajo y riesgos del cargo, con el fin de evitar lesiones y accidentes producidos en el lugar de trabajo.

- **Guía al gerente** en la toma de decisiones relacionadas con el contenido general de los cargos y el desempeño de los ocupantes para establecer un control directo sobre los resultados.

- **Ayuda a descubrir obligaciones o funciones no asignadas**, cuando por necesidad de las áreas de la organización se debe recurrir a la asignación de actividades que no quedan especificadas en la descripción y que en la mayoría de las ocasiones se encuentran mal direccionadas. A través del análisis se pueden corregir dichas situaciones y ajustar las funciones al cargo correcto.

  Ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones, las relaciones de dependencia jerárquica y la cantidad, tipo de puestos y en general para la organización del trabajo.

  Es un requisito legal que se exige en cualquier proceso laboral y para el Programa de Salud Ocupacional. En él se deben establecer con precisión y claridad las funciones y responsabilidades del puesto. La legislación laboral establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deben

prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible" (Varela, 2006)

Contempla los datos requeridos para establecer procedimientos, y sirve para diferenciar cargos parecidos y asignar responsabilidades. Además, sirve como complemento al estudio del rol y se puede utilizar como referencia en los procesos de reingeniería. Es útil como manual de consulta para trabajadores nuevos. Bien elaborado es también una forma de conservar y documentar el conocimiento de la organización.

Para los supervisores

Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo. Les ayuda a explicar al trabajador la labor que debe desarrollar. Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo. Permite buscar al trabajador más apto para alguna labor que se necesite de manera ocasional y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, procedimientos, entre otros. Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos. Impide que al cambiar el supervisor, el sustituto encuentre dificultades para exigir o dirigir el trabajo. Les permite identificar los conocimientos en que debe capacitar al empleado (Varela, 2006).

Para el trabajador

Le permite conocer con precisión lo que debe hacer. Le señala con claridad sus responsabilidades y le ayuda a conocer si está desempeñándose a cabalidad. Impide que sus funciones invadan el campo de otros. Le señala sus fallas y aciertos y hace que resalte su desempeño y colaboración. Le ayuda a identificar sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

1.6 MÉTODOS ESTRUCTURADOS DE ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Reciben esta denominación por la forma y el procedimiento establecido para recopilar los datos. Existen técnicas centradas en el puesto

de trabajo y técnicas centradas en la persona, algunas de ellas se describen a continuación (Dolan, Valle et al., 2007):

- **Análisis funcional del puesto**: método desarrollado por el Servicio de Formación y Empleo del Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos, durante los años 1950 y 1960, con el fin de describir la naturaleza de los puestos de trabajo, elaborar resúmenes de los mismos y recoger los requisitos de los empleados. La clasificación de las actividades de los trabajos se efectúa tomando como referencia: las tareas que realiza la persona, el manejo de los datos y otros elementos asociados al puesto. Este método se diseñó para mejorar la asignación de los empleados y asesorar a los trabajadores que se inscribían en las oficinas locales de empleo sobre las características de los puestos ofertados (*onetonline*, 2012).

- **Cuestionario de descripción de los puestos de gerencia**: (citado por Dolan, Valle et al., 2007); el método se basa en las listas de control. Contiene, según la versión 197, cuestiones relativas a las ocupaciones, características y responsabilidades de los gerentes, sus exigencias y restricciones. Es adecuado para evaluar los puestos de trabajo gerenciales, determinar necesidades de formación, crear familias de puestos, asignar retribuciones y elaborar procedimientos de selección y evaluación del rendimiento1.

- **Método Plan HAY**[2]: es utilizado por un gran número de empresas. Sus fines están orientados al perfeccionamiento, colocación y reclutamiento de la dirección; evaluación de los puestos, medición del rendimiento y el análisis general de la organización. La información obtenida tiene que ver con aspectos como: objetivos, dimensiones, naturaleza y alcance del puesto.

---

[1] Una lista de verificación parecida a la citada por Dolan se encuentra disponible en: http://peru.smetoolkit.org/peru/es/content/es/1064/Cuestionario-para-el-an%C3%A1lisis-del-puesto-de-trabajo

[2] "Hay Group" es una empresa de consultoría para las organizaciones y en su portafolio está el estudio y valuación de cargos con propósitos salariales.

- **Cuestionario de análisis de puestos de E. J. McCormick**: es un instrumento estructurado formado por 194 elementos del puesto de trabajo. Está organizado en seis partes fundamentales: fuentes de información, procesos mentales, resultados del trabajo, relaciones con otras personas, contexto del puesto de trabajo y otras características. Esta herramienta puede utilizarse también para la selección y evaluación del puesto (McCormick & Sanders, 1982).

- **Análisis de capacidades físicas:** se usa para analizar los requerimientos o capacidades físicas del puesto. Se divide en las siguientes capacidades: fuerzas dinámica o muscular, del tronco, estática y explosiva, flexibilidad de extensión y dinámica, equilibrio general del cuerpo y aguante. En este análisis se emplean escalas de siete puntos a fin de determinar el grado en que se registran dichas capacidades, lo cual permite la adecuación de los trabajadores a los puestos. Ver método ISTAS (ISTAS COPSOQ-ISTAS21, 2008).

- **Técnica del suceso crítico[3]:** propuesta formulada por Flanagan en 1954 que se ha ido transformando y hoy se utiliza con algunas variantes. La técnica requiere que las personas que conocen el puesto describan los sucesos críticos o incidentes del cargo que se han observado entre los seis y doce meses anteriores y que representen una actuación eficaz o ineficaz. Es importante lograr la descripción de los aspectos claves en los que el titular del cargo debe ser bueno o exitoso y describir el comportamiento de dicha persona. Una vez señalados los incidentes, se puntúa en función de la frecuencia, importancia y grado de capacidad para superarlos. Su principal desventaja radica en el tiempo que se requiere para obtener la información y determinar cuáles de ellas son las relacionadas con los rendimientos de las personas. En la Web es fácil encontrar los cuestionarios estructurados, aunque el método pide una descripción relatada de los incidentes críticos.

[3] El cuestionario SERVQUAL está disponible en: http://www.querytek.com/surveys/html/servqual.html

1.7 TENDENCIAS EN EL PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

La tendencia en el análisis de puestos de trabajo es incorporar las competencias claves de la compañía y los comportamientos que son similares para la mayoría de los cargos y departamentos de la organización. Por lo tanto, la descripción y especificación del puesto de trabajo aparecerán efectuadas tal como ya se mencionó, y reflejarán la cultura real de la organización.

Así mismo, el análisis deberá tener en consideración y reflejar la flexibilidad y la tendencia a trabajar en equipo. Por tanto, lo relevante son las capacidades, habilidades y competencias que la organización requiere para cumplir con sus planes estratégicos.

Describir el trabajo como **ES** ahora puede ser útil para evaluar la forma como se está desempeñando, pero sería algo engorroso. Es preferible estudiar el trabajo desde la perspectiva del **CÓMO DEBE SER**, pues si hay diferencias en la ejecución, estas se pueden resolver teniendo un modelo.

El trabajo como se realiza en el presente, no es ninguna garantía de que se esté haciendo como debe ser. El deber ser del trabajo también debe cuestionarse desde varios enfoques y conceptos.

De todas formas, aquí se tiene como objetivo el estudio del trabajo como una actividad productiva conducente a resultados. De él se puede derivar la conveniencia o inconveniencia de la existencia de este trabajo en concreto, teniendo como mira la competitividad de la organización.

Los discursos filosóficos y políticos relacionados con la creación de empleo y el derecho al trabajo, no son parte del presente texto, pues se considera que en la medida en que las organizaciones sean competitivas, y sobrevivan, tendrán capacidad de mantener un cierto nivel de empleo, buscando con esto el beneficio de la mayoría y no el beneficio particular de un funcionario que sobra.

EL INSTRUMENTO: CÓMO DISEÑAR Y ANALIZAR LOS PUESTOS DE TRABAJO

1.1 EL INSTRUMENTO

El instrumento que se presenta a continuación es una ayuda para el funcionario, su jefe y la organización en general, en especial para las micro, pequeñas y medianas empresas que no han iniciado aún el proceso de estructuración formal de los puestos de trabajo, sin que se convierta en camisa de fuerza que impida la flexibilidad que este tipo de organizaciones requiere de su fuerza laboral.

Se concibe de manera tal que no sea un documento que duerma en una gaveta esperando una futura actualización, sino que, bien utilizado, puede constituirse en una ayuda esencial para el desempeño del cargo y su supervisión.

La forma de responderlo es ágil y sencilla, aunque el funcionario puede requerir orientación y asesoría de su jefe o de un experto para llenarlo a satisfacción.

En los instrumentos tradicionales para el análisis de puestos se responden las preguntas ¿qué, cómo, dónde, cuántas veces? y el tiempo invertido. Los aspectos que se sugieren incorporar dentro del instrumento se presentan a continuación:

- Aporte del cargo a la plataforma estratégica de la compañía: misión, visión y valores.

- Identificación del modelo bajo el cual se diseña el cargo de acuerdo con las características de la cultura organizacional: modelo clásico, modelo humanista o modelo situacional.

- Tipo de estructura organizacional que posee la empresa y ubicación del cargo dentro de ella.

- Características esenciales: variedad, autonomía, significado.

- El registro del conocimiento entendido como el grupo de saberes, competencias y habilidades que se requieren para un desempeño exitoso.

Mientras los diseñadores de *softwares* se preocupan por la incertidumbre que genera no saber el tiempo que se demora un trabajo en ser ejecutado para someterlo a una programación estándar, creemos que el conocimiento en el trabajo es el factor más importante del mismo.

Actualmente se lo llama **capital intelectual** y es un conocimiento que no solo posee un individuo, sino que hace parte de una red activa dentro y fuera de la organización.

En el mundo de los negocios se dice que "solo lo que se mide, se hace". También se ha hecho popular la idea de que lo que no se puede medir no existe. Daniel Kahneman, Premio Nobel de Economía del 2002, afirma todo lo contrario. Los datos lo único que hacen es crear lo que él denominó una "ilusión de validez". Para ese autor, las decisiones humanas siguen siendo irracionales, se basan en corazonadas más que en cifras; lo que quiere decir que el factor humano sigue siendo el factor más importante dentro la organización (Kahneman, 2007).

El valor de una empresa lo podríamos establecer según la opinión de quien lo exprese:

- Para el CONTADOR: es lo que dice su BALANCE. Activos menos deudas + capital.

- Para el FINANCIERO: es lo que dice su BALANCE + el *know how*.

- Para el DUEÑO: es el valor histórico y romántico de la marca.
- Para el COMPRADOR: es lo que vale el NEGOCIO. Es decir, el valor del retorno sobre la inversión.

Pero en realidad el verdadero valor del negocio radica en la contribución de cada uno de los empleados.

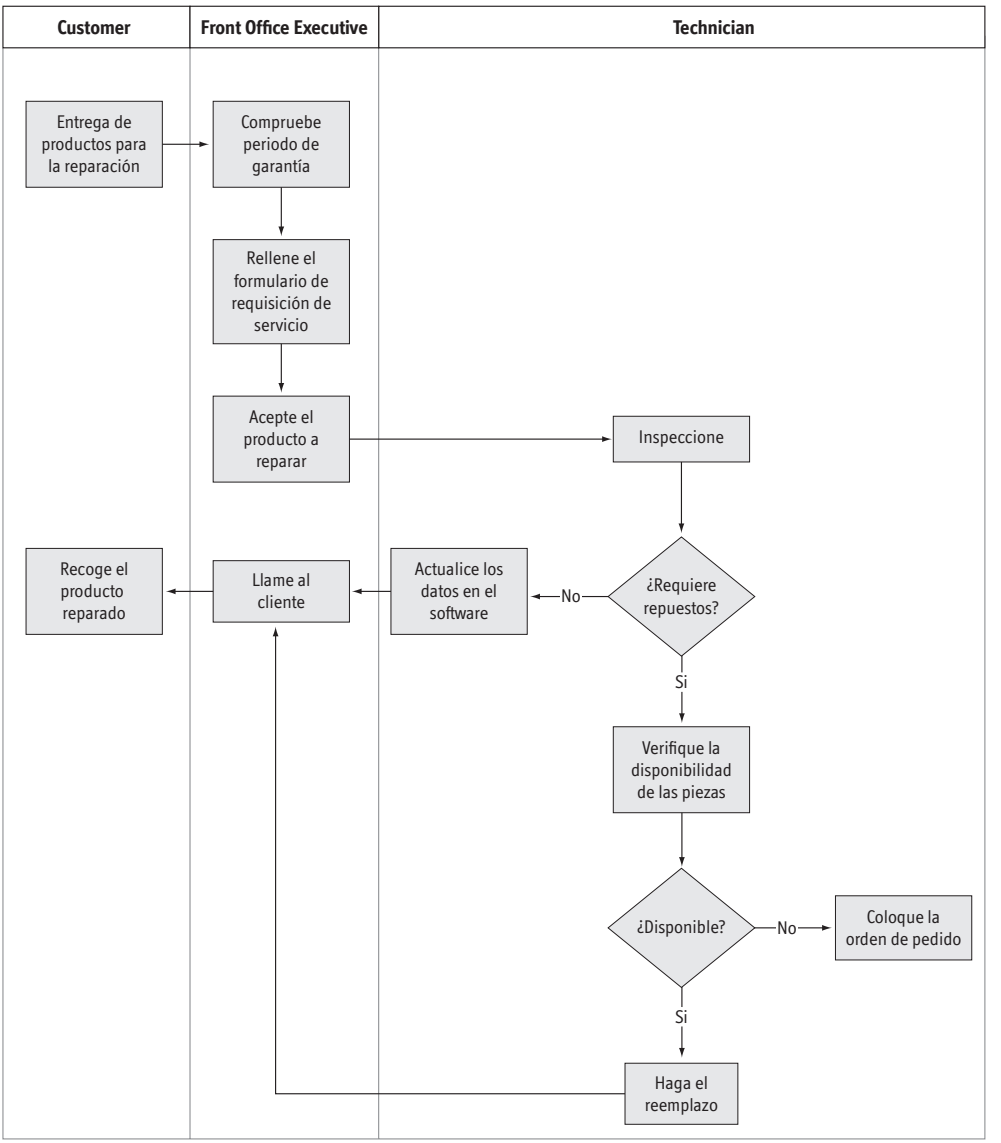
Algunos ejemplos de indicadores de valor agregado que corresponden al conocimiento y no se registran en la contabilidad podrían ser: nuevas patentes, innovaciones, nuevas marcas, nuevos productos, nuevos y más eficientes procesos, nuevos clientes y mantenimiento de los actuales, nuevos desarrollos logísticos, de mantenimiento, de producción de ventas.

Como se puede observar en el listado anterior, cada uno de esos indicadores es una contribución individual que agrega valor a la organización y no está registrado en ninguna parte, por lo cual es preciso saber hasta dónde puede llegar el valor de la contribución individual.

Para registrar el conocimiento, hay varios métodos eficaces. Aquí sugeriremos uno de ellos por su sencillez, y porque existe *software* que facilita más su registro.

En primer lugar hay que hacer un mapa del proceso de cada actividad completa, con todos los que participan de la misma.

A continuación un ejemplo de lo que se quiere expresar:



Reproducido con permiso y traducido por José Luis Torres Laborde. (Torres Laborde, Creately, 2012)
http://creately.com/diagram/example/h4kbnyyg1New%2BRepair%2BService%2B-%2BSwim%2BLane

Ilustración 3.
Diagrama flujo del trabajo para el registro del conocimiento

La ilustración anterior es un ejemplo de un diagrama previamente elaborado, al que se le pueden hacer cambios y adiciones; se encuentra en una aplicación del navegador Google Chrome, denominada *Creately* y tiene una versión gratuita.

Cuando se haya elaborado un diagrama de este tipo, que en este caso muestra el proceso de un servicio de reparaciones, es preciso agregarle a cada cuadro un enlace a un manual de instrucciones específicas para llevar a cabo cada una de las actividades señaladas con lo que queda registrado el conocimiento. Pero hay que tener sumo cuidado, pues el conocimiento es cambiante. Según Bill Gates,"el período de obsolescencia es de 18 meses".

1.2 COMPONENTES DEL INSTRUMENTO

Diseño del puesto

En la tabla 1 se hace alusión a los datos de registro del puesto de trabajo, sugeridos por los autores, en el cual se incluye la fecha de emisión y de actualización, el código del cargo, el nombre del analista, la versión del documento y el número de páginas.

Tabla 1.

<table>
<tr><th colspan="4">DATOS DE REGISTRO</th></tr>
<tr><th colspan="2">LOGO DE LA EMPRESA</th><th colspan="2">DESCRIPCIÓN DEL CARGO</th></tr>
<tr><td>Página:</td><td>Código:</td><td>Versión No.</td><td>Fecha de actualización:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Analista:</td><td colspan="2">Fecha de emisión:</td></tr>
</table>

La tabla 2 señala los aspectos conceptuales del cargo, es decir, su alineamiento con respecto al direccionamiento estratégico de la empresa.

Tabla 2.

PLATAFORMA ESTRATÉGICA
Contribución del cargo a la misión de la compañía:
Contribución del cargo a la visión:
Contribución del cargo a los valores corporativos:

La tabla 3 se refiere al tipo de estructura organizacional que predomina en la empresa, pues cada uno de los enfoques determina en gran medida la forma de ejecución del cargo y, en muchas ocasiones, condiciona el desempeño del mismo. Aquí es importante que quien esté diligenciando el formulario registre exactamente el tipo de estructura predominante en la empresa, pues si piensa con el deseo es probable que induzca a un error.

Tabla 3.

TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (seleccione el tipo de estructura organizacional establecido en su empresa)		
Estructura vertical o piramidal ☐	Estructura divisional por productos, clientes o zonas geográficas ☐	Estructura por proyectos ☐
Estructura horizontal o plana ☐	Estructura por procesos ☐	Estructura por redes ☐
Estructura funcional ☐	Estructura matricial ☐	Estructura circular ☐

La tabla 4 se refiere al modelo teórico predominante en el cargo. Este modelo también condiciona la forma de desempeño en el puesto de trabajo y, a su vez, incide en la manera de relacionarse con el sistema, en la independencia en la toma de decisiones y en la autonomía.

Tabla 4.

MODELO (Identifique el modelo de diseño predominante en su empresa)
Modelo Clásico (*Predomina la especialización, énfasis en la productividad y el rendimiento. Cargos rutinarios*).
Modelo Humanista (*Predomina el ambiente de trabajo armónico y familiar, énfasis en relaciones interpersonales, redes sociales*).
Modelo Situacional (*Énfasis en autocontrol y autodirección. Cargos flexibles y cambiantes*).

La tabla 5 representa el alto grado de importancia al momento de escoger a un candidato, ya que un cargo rutinario, o poco variado, posiblemente generará un elevado desinterés en personas dinámicas y emprendedoras. Así mismo, existen personas que automatizan su conducta, debido a su dependencia para la toma de decisiones, por lo cual tienen características apropiadas para ejercer cargos monótonos y aburridos.

Tabla 5.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO				
Variedad	Es variado	☐	Es monótono o rutinario	☐
Autonomía	Autónomo para toma de decisiones	☐	Dependiente para toma de decisiones	☐
Significado	Alta contribución del cargo	☐	Baja contribución del cargo	☐

Como se mencionó en el punto referente al registro del conocimiento, en la tabla 6 se ofrece uno de los tantos métodos que existen para registrar. Lo importante aquí es identificar qué es lo que llega al trabajador (*entradas*), lo que él hace con eso (*procesos de transformación*) y los resultados generados (*salidas*). En algunas actividades se requiere un conocimiento especializado para procesar las entradas; ese conocimiento también se debe registrar en formatos elaborados en forma de *checklist* que les permitan a otros seguir sin inconveniente las actividades que se deben ejecutar en el cargo.

Tabla 6.

REGISTRO DEL CONOCIMIENTO O FLUJO DEL PUESTO		
Liste la cantidad de insumos o información que hacen parte de las entradas de su proceso, así como las diferentes actividades llevadas a cabo sobre cada una de las entradas y los resultados obtenidos de esta actividad.		
		
Entradas	**Procesos de transformación**	**Salida**

Descripción del puesto de trabajo

Normalmente las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo ofrecen una amplia lista de diferentes aspectos relativos a qué se hace (*cometidos, resultados*), cómo se hace (*procesos o procedimientos*), por qué se hacen las cosas, que productos deberían obtenerse (*fines del puesto de trabajo*), criterios de desempeño, bajo qué condiciones se realizará el trabajo, características del puesto de trabajo, entre otros.

Según Varela (2006, pp. 80-81), los requisitos de estilo para redactar una descripción de puesto son los siguientes:

> *Claridad*: el uso de términos ambiguos, que pueden entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones.
>
> *Sencillez*: debe emplearse un lenguaje accesible. Esto no excluye el empleo de tecnicismos que son de uso común en la empresa.

Concisión: debe emplearse el menor número posible de palabras, porque esto favorece también la claridad. Sin embargo, hay que cuidarse de utilizar mensajes tipo telegrama que no son adecuados para describir un puesto.

Precisión: es quizás la cualidad principal. Deben excluirse en lo posible los términos vagos que pueden entenderse con diversa amplitud por quienes usen las descripciones, tales como: "mucho, poco, frecuente, largo", etcétera.

Viveza: debe procurarse, en lo posible, hacer una descripción viva y no una lista de tonos grises. La utilización de verbos funcionales como "corta, taladra, perfora" ayuda a obtener esta cualidad.

Según Gómez Mejía (2001), el analista debe asegurarse que los cargos no hagan referencia a un determinado género, que se actualicen permanentemente para evitar que la información allí contenida pierda vigencia y garantizar que el respectivo supervisor verifique y avale el documento con el fin de evitar sesgos en los datos suministrados por los ocupantes.

Dada la experiencia de los autores en el tema, se recomiendan los siguientes ítems como componentes de una descripción de puestos de trabajo:

- Identificación del cargo
- Resumen ejecutivo del cargo
- Funciones
- Indicadores
- Relaciones
- Responsabilidades
- Supervisión ejercida y recibida
- Impacto y autoridad para la toma de las decisiones
- Salud laboral

- *Identificación del cargo*

Permite la ubicación del cargo dentro de un punto del organigrama, indicando la denominación de este, la gerencia o división; departamento, sección donde se localiza el cargo del jefe inmediato, número de cargos iguales, el número de personas que ocupan el cargo y el número de personas que dependen de él; al igual que el nivel jerárquico y el centro de costo.

Señalar el centro de costo permite al evaluador hacer los cálculos necesarios para establecer los montos totales en personal de cada uno de estos centros. Por otro lado, le permite al departamento de contabilidad llevar un control más exacto para evitar que los sobrecostos de un puesto se diluyan entre los demás.

El número de cargos iguales permite ahorrar tiempo, pues con un solo análisis quedan realizados los demás.

Tabla 7.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo		**Estructura organizacional**
Gerencia o división		
Sección o departamento		
Cargo del jefe inmediato		
Centro de costo No.		
Número de cargos iguales		
Código del cargo		
Lugar donde se ejerce		
Nivel en la organización		
Misión (razón de ser del cargo)		

- ***Resumen ejecutivo del cargo***

No es una simple descripción o enumeración de tareas. Se refiere al significado que tiene el cargo para la organización, su razón de ser. Aquí debe quedar muy claro por qué y para qué existe el cargo en la organización.

Cuando se pregunta por el producto, no se indaga por lo que produce o fabrica la empresa, sino por los productos generados en el cargo. Por ejemplo, son productos una factura tramitada, un estudio de cargas de trabajo, un informe técnico o los registros en una planilla de producción.

El producto también se puede entender como un servicio prestado a otros. Arreglar una máquina es un servicio, conducir un vehículo es un servicio. El cliente es la persona o grupo de personas que reciben o se benefician con el producto o servicio.

Ejemplos:

A. Responder por el mantenimiento de la maquinaria para que el proceso no se detenga por daños en esta.(Esta descripción sirve al mantenimiento de los equipos de producción y también al de los equipos utilizados en las oficinas, aunque el mantenimiento lo hagan áreas o contratistas diferentes). Aquí el producto es el servicio de mantenimiento prestado, y el cliente es quien recibe ese servicio.

B. Elaborar (mezclar los ingredientes y amasar) el pan que va a entrar a los hornos, siguiendo las recetas de la empresa; los clientes son los horneros, quienes reciben el pan amasado para llevarlo al horno. Aquí el producto es el pan mezclado y amasado, y el cliente es el hornero.

C. Responder por la programación que saldrá al aire en la emisora, de tal manera que se ajuste al estilo y características de sus oyentes permanentes, y a las políticas de la emisora teniendo en cuenta las recomendaciones hechas por los estudios de audiencia, y las intenciones del director. Aquí el

producto es la programación y el cliente es el operador que pondrá el programa al aire.

D. Garantizar que los clientes que hacen solicitudes de crédito cumplen con todas las exigencias de la corporación y están en capacidad de pagar. El producto son los estudios de crédito, y la recomendación que aquí se haga es un servicio que se da al comité de créditos y a los gerentes de agencias y sucursales, quienes a su vez son los clientes.

E. Elaborar los contenidos especializados que deben aparecer cada dos días en la página Web. En este caso el producto son los contenidos a publicar, y el cliente es tanto el Web máster, quien lo sube a la Web y el cibernauta que es quien lo consume (lo lee o lo usa).

La descripción general es la que permite la ubicación del cargo, su importancia y su necesidad para la organización. En otras palabras, la descripción general del cargo es un resumen de toda la información contenida en el documento, y es el que, en primera instancia, sirve para el trabajo posterior del analista, y como referencia rápida para cualquier interesado.

Se recomienda hacer la descripción de último, cuando ya se tiene un conocimiento detallado del cargo y sus características, así la descripción general se convierte en un resumen que sirve como orientación a quien consulta el manual.

Tabla 8.

RESUMEN EJECUTIVO DEL CARGO
Resuma el objetivo principal de su trabajo.
1. ¿Cuál es el resultado final de su trabajo?
2. ¿A usted le pagan para lograr qué?
3 ¿Cuáles son sus clientes externos e internos?

- ***Funciones***

Aquí se consignan los **procesos,** las **funciones** o **cometidos**, las actividades y tareas que hacen posible un producto o servicio y la periodicidad en las que se realizan cada una de ellas. Algunos autores opinan que deben redactarse en el inicio de cada oración con un verbo en infinitivo que indique acción, después se anota el sujeto y luego el complemento. Lo más importante es que las palabras expresen con claridad el mensaje que se desea transmitir.

Puede también indicar cómo, por qué y cuándo se desempeña cada actividad, señalando si se hace diariamente, ocasionalmente o periódicamente. Una función periódica es, por ejemplo: "Cada 14 días ingresar al *software* respectivo los datos de novedades de nómina".

Las funciones ocasionales son aquellas que aparecen con cierta frecuencia, pero que son adicionales al conjunto general del trabajo, y hay que hacerlas. Por ejemplo: "Cada vez que detectamos un cambio en el mercado, debemos realizar una encuesta entre clientes, a fin de determinar cómo ese cambio afecta a nuestros productos". Aunque es una función relativamente frecuente, no responde a ciclos preestablecidos.

Determinar "cómo lo hace" no significa escribir un tratado sobre la metodología, sino un resumen sintético del método utilizado para hacerlo. Por ejemplo: "Llevar las estadísticas de mercado", es la función. El cómo, sería: "Recibir los datos de las planillas de los vendedores e ingresarlas al computador en el *software* diseñado para eso. Luego,interpretar los datos estadísticos arrojados por la máquina y elaborar un informe con sus respectivas sugerencias". Observe que no se detallan ni el método estadístico ni los criterios de interpretación.

Con el creciente desarrollo tecnológico es posible que el ejemplo anterior sea válido por dos o tres años más, pues en la actualidad existen aplicaciones para celulares inteligentes, con las cuales un vendedor puede leer el código de barras de sus productos en exhibición en la tienda, y las estadísticas e inventarios son procesados en tiempo

real por el sistema, en una central que puede estar en cualquier parte o en la "nube".

Si estamos elaborando este análisis con el objetivo de hacer gestión del conocimiento, sería preciso estandarizar el método estadístico que se utiliza y convertirlo en una plantilla que le permita a cualquier persona hacer exactamente lo mismo. De todas maneras, los criterios de interpretación de los resultados dependen exclusivamente del analista, pues hasta el momento no existe un *software* para interpretar datos.

La ley que corresponde al empleo público en Colombia reglamentó no solo los empleos públicos, sino la forma como se debe hacer el ADT de los cargos públicos y la forma de establecer las competencias requeridas para desempeñarlo (Departamento Administrativo de la Función Pública (Colombia), 2004).

La ley es muy específica e indica hasta el vocabulario pertinente que se debe utilizar en la descripción del cargo. La definición de una función debe iniciarse con un verbo en infinitivo, es decir que indique acción.

El Departamento Administrativo de la Función Pública sugiere una lista de verbos para la redacción de las funciones establecidas en la descripción de cargos. El listado se divide en Nivel Ejecutivo, Nivel Medio y Nivel de Base y se presenta a continuación:

- *Nivel Ejecutivo*: administrar, anticipar, aprobar, cambiar, consolidar, construir valores, decidir, delegar, descentralizar, destinar, dividir, encaminar, establecer, firmar, formular, fortificar, fusionar, hacer alianzas, impulsar, integrar, liderar, lograr, negociar, notificar, obtener, orientar, participar, motivar, planear, potenciar, programar, reanudar, representar, seleccionar, sensibilizar, solicitar, solucionar, someter, suministrar, trasladar, verificar.

- *Nivel Medio*: aceptar, aconsejar, actuar, analizar, asegurar, asesorar, asignar, autorizar, ayudar, calcular, calificar, convencer, construir, controlar, coordinar, crear, determinar, di-

ligenciar, diseñar, emitir, entrenar, entrevistar, esbozar, especificar, establecer, estudiar, evaluar, examinar, facilitar, guiar, Inventar, investigar, localizar, observar, ordenar, proponer, recomendar, remplazar, resumir, revisar, supervisar.

- *Nivel Operativo*: archivar, arreglar, clasificar, codificar, colocar, componer, compilar, conducir, consultar, corregir, cotejar, desarrollar, detallar, distribuir, documentar, ejecutar, elaborar, entregar, enumerar, enviar, equilibrar, escoger, escribir, estimar, glosar, identificar, informar, iniciar, listar, llenar, medir, modificar, obtener, operar, participar, preparar, proceder, recoger, realizar, redactar, registrar, repasar, tabular, transcribir, utilizar.

Aunque se establece la diferencia de utilización de los verbos por niveles, es posible encontrar que algunos de ellos efectúan acciones que implican la utilización de verbos que no correspondan con el nivel del cargo.

A manera de ejemplo citamos una de las instrucciones para hacer la descripción de un cargo tal como lo exige la ley para la función pública (Departamento Administrativo de la Función Pública, Escuela Superior de Administración Pública, Comisión Nacional del Servicio Civil, 2005).

Cuadro 1. Sugerencia para utilización de verbos en la redacción de funciones

VERBO	VERBO
La acción fundamental del empleo en función de los procesos en que participa y del área de desempeño específico.	Realizar
OBJETO	**OBJETO**
Los aspectos sobre los que recae su acción dentro de su área de desempeño.	Estudios e investigaciones
CONDICIÓN	**CONDICIÓN**
Los requerimientos de calidad que se espera obtener en los resultados de su función laboral.	Para a promover el desarrollo integral del talento humano al servicio de la entidad.

Continuando con el ejemplo anterior, el propósito principal sería el siguiente: "Realizar estudios e investigaciones para promover el desarrollo integral del talento humano al servicio de la entidad".

En la actualidad en el análisis de los puestos de trabajo existe la tendencia de enlazar los procesos en los cuales el cargo está inmerso, con el fin de garantizar que el sistema de gestión de calidad se aplique de manera exitosa desde la unidad mínima de la organización.

Este es uno de los apartados más importantes en una descripción de cargos, porque tiene influencia sobre todos los demás elementos, por lo tanto tiene que ser completa y precisa.

Tabla 9.

<table>
<tr><th colspan="8">DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES</th></tr>
<tr><td colspan="8">PROCESO:</td></tr>
<tr><th colspan="3">FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES</th><th colspan="2">PERIODICIDAD</th><th colspan="2">TIPO</th></tr>
<tr><th>Funciones</th><th>Actividades específicas</th><th>Resultados esperados</th><td colspan="2" rowspan="11"></td><td colspan="2" rowspan="11"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Convenciones</td><td>Tipo de función</td><td>Análisis (A)</td><td>Ejecución (E)</td><td>Dirección (D)</td><td>Control (C)</td></tr>
<tr><td>Periodicidad</td><td>Diaria (D)</td><td>Mensual (M)</td><td>Trimestral (T)</td><td>Ocasional (O)</td></tr>
</table>

- *Los indicadores de resultados*

Los resultados esperados, o indicadores de gestión, son en realidad los datos que determinan si la función obtuvo resultados, si debe continuar, se elimina, o se modifica, pues cada resultado es la descripción objetiva de para qué se hacen las cosas.

Los **estándares de desempeño** pueden establecerse en términos de calidad o cantidad para cada tarea y con base en ellos la gerencia evaluará los resultados obtenidos (Dessler, 2009).

Aunque es lógico pensar que todo lo que hacemos debe producir un resultado, en la realidad este es uno de los factores que más dificultad presentan, tanto para el funcionario como para el experto, pues, como ya se dijo en la introducción, la gente hace su trabajo pensando en lo que tiene que hacer y no en los resultados que debe obtener.

Otro gran escollo para definir los resultados esperados son las expectativas que se tienen sobre el cargo y sobre lo que se quiere lograr con el mismo.

Cuando no hay claridad en la expectativa, cada jefe puede esperar algo diferente del mismo cargo. Lo que es importante para un jefe es probable que no lo sea para otro. Por ejemplo, para un jefe la calidad puede ser el criterio más importante del desempeño, pero para otro puede que lo sea la producción en términos de cantidad, y para otros lo más importante puede ser la rentabilidad de lo que se hace, lo que en algunos casos podría ser contradictorio para quien desempeña el cargo.

Este conflicto es muy común entre quienes deben mostrar cifras de producción, de calidad y económicas. Mientras más alto en la jerarquía, el jefe quiere números duros que demuestren que él está haciendo bien el trabajo.

Los resultados pueden ser cualitativos o cuantitativos, financieros o no financieros y deben reflejar claramente la realidad.

Establecer indicadores de gestión no es objetivo de este texto, pero creemos que con las indicaciones que se dan aquí, se puede tener suficiente información para establecerlos.

Algunos ejemplos e indicaciones relacionadas con **atención al público**:

1. *Función para cualquier jefe*: atender los requerimientos del público y tramitar sus solicitudes. Resultado: 0 (cero) quejas por falta de atención oportuna, o no trámite oportuno de los requerimientos delpúblico.

2. *Función para cualquier jefe*: mantener la disciplina y motivación de los trabajadores a su cargo. Resultado:

$$Ausentismo = \frac{\#\ de\ ausencias\ en\ el\ periodo}{cantidad\ de\ personas\ a\ cargo} * 100 = \%$$

   Si el porcentaje es alto, hay problemas de disciplina y motivación, y si es bajo, se están logrando resultados positivos en disciplina y motivación.

3. Las cifras de cantidad, calidad, volumen, peso y porcentajes son válidas como indicadores de gestión o resultados. Cuando sea muy difícil establecer el resultado, se puede recurrir a "0 (cero) quejas por los servicios prestados".

4. Algunos indicadores de gestión

$$Producción = \left.\begin{matrix} Cantidad \\ Volumen \\ Peso \end{matrix}\right\} \frac{Total\ producido}{Total\ proyectado} * 100 = \%$$

$$Producción = \left.\begin{matrix} Cantidad \\ Volumen \\ Peso \end{matrix}\right\} \frac{Costo\ del\ total\ producido}{Costo\ proyectado} * 100 = \%$$

$$Ahorro = \left.\begin{matrix} Dinero \\ Presupuesto \\ Costo \\ Gasto \end{matrix}\right\} \frac{Total\ gastado}{Total\ presupuestado} * 100 = \%$$

$$Ventas = \left.\begin{matrix} Cantidad \end{matrix}\right\} \frac{Total\ vendido}{Total\ presupuestado} * 100 = \%$$

$$Ventas = Cantidad \left.\begin{matrix} \end{matrix}\right\} \frac{Total\ objetivos\ (metas) cumplidos}{Total\ proyectado} * 100 = \%$$

$$Mantenimiento = \left.\begin{matrix} Factor\ de \\ servicio \end{matrix}\right\} \frac{Total\ horas\ disponibles\ del\ equipo}{Total\ presupuestado} * 100 = \%$$

$$Productividad = \left.\begin{matrix} Todos \\ los\ cargos \end{matrix}\right\} \frac{Total\ ejecutado}{Total\ proyectado} * 100 = \%$$

$$Productividad = \left.\begin{matrix} Todos \\ los\ cargos \end{matrix}\right\} \frac{Total\ proyectos\ aprobados}{Total\ proyectos\ presentados} * 100 = \%$$

$$\begin{matrix} Cargos\ prestadores \\ de\ servicio \end{matrix} = Cantidad \left.\begin{matrix} \end{matrix}\right\} \frac{Total\ de\ personas\ atendidas}{Total\ solicitudes} * 100 = \%$$

Seguridad ocupacional = 0 (cero) accidentes

Servicios = 0 (cero) quejas de los clientes

Calidad = 0 (cero devoluciones, 0 (cero) reclamos, 0 (cero) reciclaje, 0 (cero) repeticiones, 0 (cero) reprocesos

Para mayor claridad sobre el punto, pongamos como ejemplo el caso de una aseadora: "Función": lavar el baño dos veces al día. Concepto del trabajo basado en resultados: El baño debe estar permanentemente limpio. La diferencia entre los dos conceptos es obvia: la razón de ser del trabajo no es limpiar el baño, es mantenerlo limpio utilizando diversas estrategias, como por ejemplo, campaña educativa de los usuarios. El indicador debe relacionarse con la razón de ser del cargo y no con la actividad.

Cada cargo tiene sus indicadores específicos, que no deben ser más de cinco, y muestran en cifras el resultado de la gestión.

En algunos libros sobre calidad total se insiste en que es más importante el proceso que sus resultados, bajo el supuesto de que si el proceso se hace bien, los resultados se darán.

Esto es absolutamente cierto, pero no significa que los resultados se deban perder de vista. De todas maneras, el trabajo no es una actividad para recrearse en un proceso, sino que en últimas debe producir un resultado. Aquí, la calidad total lo que quiere decir es que no se debe esperar obtener un resultado para corregir las fallas, sino que si se corrigen a lo largo del proceso, el resultado siempre será óptimo.

De todas maneras exigir resultados concretos también puede llevar a la corrupción del sistema. Casos recientes como el de Enron (Bravo Herrera, 2012), por poner solamente un ejemplo, nos indica que si no hay claridad, los directivos pueden empezar a mentirle a los jefes y a los dueños.

En Colombia, los escándalos que se originaron con los llamados "falsos positivos" tienen en la cárcel a muchos miembros del Ejército Nacional. "El término está enmarcado en el conflicto interno y hace referencia a las veces que miembros del Ejército han presentado cuerpos de civiles como si fueran de guerrilleros y/o delincuentes dados de baja" (El Tiempo.com, 2012).

Cuando se administre con indicadores, una junta de interesados debe ser la que los establezca, pues los intereses personales pueden diferir

y lo que se busca es la coherencia organizacional y responder a las expectativas de los inversionistas (léase dueños).

Hay empresas, como las sin ánimo de lucro, que por su naturaleza jurídica no tiene "dueños concretos", es decir, no pueden producir utilidades, no tienen herederos, sus directivos pueden tender a apropiarse de ellas y a manejarlas según sus propios criterios, lo que entorpece las relaciones con los empleados.

Por ejemplo, si se va a establecer un indicador de ventas, en la junta deben estar los empleados de producción para que digan si pueden producir esa cantidad; los de mantenimiento, para que confirmen si pueden tener esa disponibilidad; los financieros, para que comenten si se cuenta con los recursos presupuestales para lograr esa meta, y por supuesto los trabajadores del equipo de ventas, para que determinen si la pueden alcanzar. De lo contrario, cualquiera que falle puede tirar por la borda los esfuerzos gerenciales y llevar a algunos a mentir.

Una forma muy interesante de establecer y administrar los indicadores la proporcionan los tableros de comando o cuadros de mando integral como el propuesto por Kaplan y Norton (2009). En forma sucinta, ellos dividen los indicadores en cuatro áreas. La primera tiene que ver con el interés de los dueños y accionistas, y se refiere a los indicadores financieros. Pero una revisión de este único enfoque, como se ha manejado tradicionalmente, resulta no sólo insuficiente sino muy peligroso, pues sin darse cuenta se le puede estar dando muerte a la organización. Por ello, estos autores sugieren que es el cliente quien sostiene a la organización y sobre él es preciso establecer indicadores de rentabilidad, confianza, fidelidad, etcétera.

Según Buckingham y Coffman (2003), los célebres autores de *Primero rompa todas las reglas*, el cliente desea cuatro cosas: cumplimiento, precisión, alianza y asesoría. Si se hacen indicadores para la relación con el cliente, estos cuatro factores podrían ser interesantes.

Pero dentro del cuadro de mando también sugieren que se deben establecer indicadores de los procesos, lo cual va en la línea de las exigencias de los certificadores de calidad, e indicadores de forma-

ción, pues, como lo hemos repetido varias veces, el valor del capital intelectual es incalculable.

Tabla 10.

INDICADORES DE GESTIÓN					
Indicador	**Fórmula**	**Métrica**	**Periodo**	**Meta**	**Fuente**
Ausentismo	$\frac{\text{\# de ausencias en el periodo}}{\text{Cantidad de personas a cargo}} * 100$				
Producción	$\frac{\text{Total producido}}{\text{Total proyectado}} * 100$				
Producción	$\frac{\text{Costo del total producido}}{\text{Costo proyectado}} * 100$				
Ahorro	$\frac{\text{Total gastado}}{\text{Total presupuestado}} * 100$				
Ventas	$\frac{\text{Total vendido}}{\text{Total presupuestado}} * 100$				
Ventas	$\frac{\text{Total objetivos (metas)cumplidos}}{\text{Total proyectado}} * 100$				
Mantenimiento	$\frac{\text{Total horas disponibles del equipo}}{\text{Total presupuestado}} * 100$				
Productividad	$\frac{\text{Total ejecutado}}{\text{Total proyectado}} * 100$				
Mejoramiento	$\frac{\text{Total proyectos aprobados}}{\text{Total proyectos presentados}} * 100$				
Cargos prestadores de servicio	$\frac{\text{Total de personas atendidas}}{\text{Total solicitudes}} * 100$				
Salud laboral	*0 (cero) accidentes*				
Servicios	*0 (cero) quejas de los clientes*				
Calidad	*0 (cero) devoluciones, 0 (cero) reclamos, 0 (cero) reciclaje, 0 (cero) repeticiones, 0 (cero) reprocesos*				

Indicadores para el factor que ellos llaman "alianza" consiste en lograr que la organización, de alguna manera, se alíe con sus clientes no solo para lograr fidelidad, sino para ampliar la fuerza de ventas, pues el mejor vendedor de un producto o un servicio es quien lo ha comprado o utilizado. Así como puede ser el máximo de los detractores.

Por último, estos autores encontraron que una de las cosas que más quiere un cliente es la "asesoría". El cliente debe tener a quien hacerle una pregunta sobre cómo usar un aparato, o utilizar un servicio. Steve Jobs, cuando decidió cambiar la forma de vender los productos Apple, cambió el diseño de las tiendas, puso los productos en exhibición y permitió que los clientes jugaran e interactuaran con ellos. Los empleados estaban en un lugar de la tienda respondiendo preguntas y proporcionando asesoría, lo que se constituyó en un éxito inmediato (Kahney, 2009).

- ***Relaciones del cargo***

Lo que se pretende establecer en este apartado es la secuencia del trabajo, en el sentido de conocer de dónde viene la información, cómo se procesa y hacia dónde va. Se pueden clasificar en relaciones internas y externas. Es necesario especificar qué contactos establece el cargo, con qué propósito y la frecuencia del contacto.

Al aclararse la forma como se procesa la información recibida, se puede establecer si le agrega valor o no. En caso de no agregar valor, la actividad debe pasar a cuestionamiento, lo mismo que si se detecta un proceso repetitivo, dobles y triples controles, trámites, informes inútiles, etc.

El apartado es muy importante, pues se le puede hacer un seguimiento completo a un "documento" para establecer un proceso más racional y eficiente.

Con todos los estudios de trabajos terminados, se puede establecer la secuencia, y por lo tanto la reingeniería del documento, o del proceso administrativo.

Aquí el documento es la porción específica de trabajo que se procesa. No se refiere a la función total, sino al documento específico que en este momento se tramita. Por ejemplo: una factura es un documento que le llega a un funcionario que la transforma o tramita, agregándole algún dato o una firma,o realizando el pago de la misma, y la archiva o envía a otro. En este caso no hay dificultad, pues la factura es en sí misma un documento.

El problema se plantea cuando el "documento" es entendido como un producto en proceso de transformación o un servicio en proceso de prestarse. Aquí puede surgir entonces una confusión con la palabra "documento", pues realmente no existe ningún papel que respalde lo que se está realizando.

Lo que se pide pues es incluir las actividades y productos, mencionándolas también como "documentos" aunque en el estricto sentido de la palabra no correspondan.

De esa manera, para este caso, la palabra documento se entenderá no sólo como los papeles, formatos, estudios, planos, dibujos, cálculos, planillas, etc., sino que con ella se designarán genéricamente los productos o servicios en proceso de elaboración, transformación o trámite. Por ejemplo, algunos trabajos, como el de los conductores, los operadores de equipos, que no siempre trabajan con documentos que pasen de un lado a otro, salvo el caso que se refiera a las planillas y órdenes de trabajo.

Entiéndase aquí como "documento" el servicio que se presta, y en cual se pueden identificar un cliente, un trabajo por ejecutar y un resultado.

Tabla 11.

RELACIONES DEL CARGO					
Llene el siguiente formato con el nombre de los "Documentos" (pueden ser productos o servicios) que le llegan, para que usted los procese, transforme, llene, siga sus instrucciones, trámite, etc. Cuando usted es el organizador del documento, solo llene lo que hace con él y a quién lo envía. Por documento se deben entender: papeles, memos, instrucciones verbales, órdenes de trabajo, planes de trabajo, planillas, problemas por resolver, actividades para coordinar, productos en proceso, facturas, órdenes de compra, recepción y manejo de materiales, etc.					
RELACIONES INTERNAS					
"Documento":					
Contacto área/cargo (De quien lo recibe)		**Propósito (Qué hace con él)**		**Contacto área/ cargo (A quién lo envía)**	
De un inmediato en línea		Lo ensambla		A un inmediato en línea	
De su jefe		Lo transforma		A su jefe	
De otro departamento del mismo nivel		Elabora un estudio/proyecto/ plan/ programa		A otro departamento del mismo nivel	
Del cliente		Ejecuta la instrucción		Al cliente	
De otra área		Da un informa		A otra área	
De un colaborador		Soluciona un problema		A un colaborador	
De otro gerente		Consulta		A otro gerente	
De reuniones especiales		Hace que otros ejecuten		A una reunión	
De la comunidad		Lo transmite		A la comunidad	
De entidades del gobierno		Calcula/diseña		A entidades del gobierno	
De proveedores		Controla		A proveedores	
De contratistas		Vende		A contratistas	
De la máquina		Compra		A nadie	
De otros		Arregla		Archiva	
		Otros		Otros	

RELACIONES EXTERNAS				
Contacto	**Propósito**	**Frecuencia**		
		Diario	**Periódica**	**Ocasional**

Las relaciones internas son los contactos que el puesto tiene que desarrollar con cargos y personas ajenos a su departamento o unidad a la que se encuentra adscrito, y las relaciones externas son contactos ajenos a la organización y que el ocupante del puesto tiene que fomentar, mantener y desarrollar.

En otras palabras, las relaciones se refieren al orden del proceso en el que se realizan las tareas. Qué va primero y qué le sigue. Saber esto, le permitirá dibujar con precisión el algoritmo secuencial del proceso completo.

- ***Responsabilidades***

Aquí se entenderá por responsabilidad no las tareas que tiene que ejecutar, sino los resultados por los que tiene que responder ante otros.

Si ha recibido delegación de algo, su responsabilidad es ante quien le delega. Si ha delegado responsabilidad en otro, sigue siendo responsable por los resultados, aunque sea otro el que haga la tarea.

Se responde por dinero, valores, máquinas, papeles, personas, etc. Es decir, si se hace algo o se deja de hacer, la persona que debe poner la cara por ello es el *responsable.*

La asignación de la responsabilidad es uno de los factores más fuertes en la asignación de un salario. Es por esto que el capítulo sobre responsabilidades debe ser llenado cuidadosamente. La responsabilidad, en el fondo, es la que determina el estatus o jerarquía de una persona.

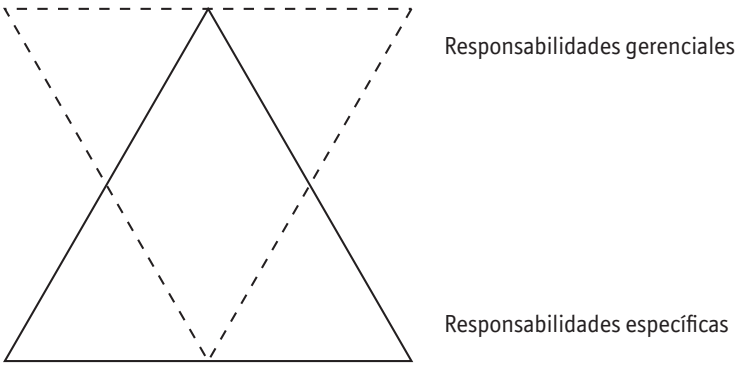


Ilustración 4. Responsabilidades gerenciales y específicas

En la pirámide invertida se puede observar la relación entre el nivel en la organización (pirámide punteada) y el grado de responsabilidad (pirámide normal).

A mayor nivel en la organización, mayores responsabilidades se tienen, y por lo tanto se responde ante ellas. Es por eso que un alto ejecutivo tiene mayor salario que un trabajador cuya responsabilidad es más limitada.

Quienes leen textos administrativos en inglés, o algunos traductores, confunden las palabras frecuentes en la jerga administrativa, y traducen mal los términos. La palabra "accountable" en inglés significa rendición de cuentas, pero cuando va acompañada por "for" (*accoutable for*) significa "responsable de". La palabra "responsibility" significa responsabilidad, pero también es muy usada como sinónimo de tareas a desempeñar. En el caso presente nos referimos a las cosas por las que tiene que responder (*accountable for*).

Este apartado contiene la descripción detallada de las responsabilidades que registra el cargo. Puede ser por máquinas, herramientas y equipos, supervisión o manejo de personas, información confidencial, dinero y valores, contactos, etc. Brinda un panorama general de la dimensión del cargo dentro de la estructura organizacional.

Tabla 12.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
Responsabilidad (¿usted es responsable por...?)			Cuáles
	SI	NO	
Documentos			
Dinero y/o manejo presupuestal			
Materiales y equipos			
Información confidencial			
Registros y/o informes			
Manejo de personal			
Valores			
Procesos, procedimientos, programas, actividades de producción, etc.			
Información técnica			
Estrategias del área de trabajo			
Clima organizacional			
Resultados de la empresa			
La seguridad física de otros			
Proyecciones financieras			
Estrategias generales de la organización			
Proyecciones de ventas y análisis de mercado			
La calidad de lo que otros hacen			

- ***Supervisión ejercida y recibida***

Generalmente la supervisión no sólo se valúa porque el título del puesto sea de supervisor o de jefe. No es lo mismo un supervisor que lleva a cabo una supervisión técnica sobre personas que realizan labores sencillas, que uno que lleva a cabo una supervisión gerencial a personas que supervisan a otros. En el primer caso, estamos ante un supervisor de primera línea, en el segundo ante un gerente. Es decir, se diferencia al supervisor por el tipo de supervisado.

Por otro lado, en la matriz se establece el tipo de supervisión: si es técnica, administrativa o gerencial. Así, después de leer la matriz, el lector debe tener bien claro el tipo de supervisión que se ejerce, y sobre quién.

La supervisión recibida se refiere a si es técnica, administrativa o gerencial. Esto da una idea de la posición relativa del individuo dentro del organigrama.

Debe quedar claro que cuando hablamos de supervisión, nos referimos a una persona que planifica, coordina, controla el trabajo de otros, y garantiza que sus supervisados cuenten con todos los recursos y autorizaciones requeridas para que su trabajo no se detenga y se pueda realizar sin contratiempos. No estamos hablando de una pirámide militar, sino de una organización productiva.

Tabla 13.

SUPERVISIÓN EJERCIDA			
	PERSONAS QUE REALIZAN LABORES		
	Sencillas	**Especializadas**	**Que otros supervisan**
1. Número de personas que usted supervisa (escriba el numero en la casilla correspondiente)			
2. Supervisión técnica: asigna, instruye y comprueba el trabajo de (escriba el número de personas en cada casilla)			
3. Supervisión técnica y administrativa: planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo, además responde por el desempeño del personal y puede llamarle la atención a (escriba el número en la casilla correspondiente)			
4. Supervisión gerencial: planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo, responde por la disciplina, tiene la autoridad para sancionar, orienta la labor y puede ordenar la ejecución de áreas y cambios importantes (escriba el número en la casilla correspondiente)			
Indique el nombre de los cargos que usted supervisa directamente			
1.	6.		
2.	7.		
3.	8.		
4.	9.		
5.	10.		
(Si hay cargos repetidos, limítese a señalar el nombre y el número de cargos iguales)			
SUPERVISIÓN RECIBIDA: Técnica ( ), Administrativa ( ), Gerencial ( ).			

- *Nivel de autonomía e impacto de las decisiones*

Hace referencia a la libertad para actuar dentro del cargo. Determina las decisiones que pueden ser asumidas con y sin el visto bueno del jefe inmediato.

Quizás este es el punto más importante para la clasificación salarial del cargo. Un cargo tiene más importancia en la medida en que sus decisiones son más independientes, abarcan una mayor proporción de organización, y su impacto puede llegar a ser definitivo.

Todo el mundo en su trabajo toma decisiones relacionadas con su cargo, pero a medida que se asciende dentro de la estructura jerárquica, las decisiones son más amplias y afectan a más personas.

Aquí se aplica la misma pirámide invertida que se vio en el apartado de responsabilidades. El impacto de la decisión es mayor, mientras más responsabilidades se tienen dentro de la jerarquía.

Un mecánico, por ejemplo, para detener una máquina y repararla debe solicitar autorización a un nivel jerárquico mucho más alto. Pero un gerente puede detener todas las máquinas, la producción, e inclusive cambiar el producto, el enfoque de la empresa, la tecnología, o cerrarla, si es preciso, decisiones estas que no pueden tomar otros mandos en la organización.

Algunas empresas cuentan con un manual de autorizaciones en el que se establecen los topes en las decisiones económicas para cada funcionario, y se señalan los niveles en que las decisiones se pueden tomar según el monto.

A los gerentes se les mide por las decisiones que toman. A veces estas decisiones son equivocadas, mientras que otras son exitosas.

Dentro del estudio de la toma de decisiones existen muchos enfoques que van desde la toma de decisiones racionales como las de producción y las relacionadas con las finanzas, hasta la preferencia por las decisiones intuitivas, que se relacionan con los productos innovadores, las ventas, las adquisiciones, las fusiones.

Uno de los ejemplos contemporáneos más dicientes es el de Steve Jobs, como paradigma de un hombre de decisiones intuitivas, que logró poner a Apple en los primeros lugares de la industria cuando estuvo al punto de la quiebra. Aunque también llegó a tomar decisiones equivocadas, que reconoció en su momento (Kahney, 2009).

Un muy buen trabajo que aborda a diferentes autores sobre la toma de decisiones se encuentra en el sitio Web de la Universidad Nacional virtual de Manizales (2012).

Es importante recordar uno de los casos más sonados de grandes quiebras por decisiones gerenciales equivocadas: Kodak, después de ser una de las empresas más exitosas del mundo, no supo enfrentar los cambios y no invirtió en innovación en uno de los mercados más cambiantes y competitivos como lo es la fotografía (El Espectador, 2012).

Pero ni los mejores están exentos. En un titular de una noticia acerca de Bill Gates se indicaba que "Bill Gates rechazó fabricar eReaders porque "no se parecían a Windows""(Madrid, 5 Portaltic/EP, 2012).

Por ello es importante determinar el tipo de decisiones que se deben tomar, y si se exigen decisiones racionales o se permiten las intuitivas. La razón es que a partir de los postulados del psicólogo Daniel Kahneman, la discusión sobre la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre cambió de manera radical. Kahneman hizo un aporte significativo a la teoría económica al abordar el tema de la motivación de los individuos y cambió la forma como los economistas creían que las personas hacen sus juicios y toman sus decisiones.

> Quedó atrás la visión de las decisiones basadas solamente en el propio interés y en la racionalidad. Experimentalmente quedó comprobado que no siempre nuestras decisiones son racionales y que en todo caso influyen otros aspectos psicológicos además de la razón (…). Mediante algunos aparentemente simples problemas planteados a los sujetos de experimentación, Kahneman demuestra cómo las personas, creyendo aplicar la razón, efectúan acomodos mentales engañándose a sí mismos y suprimiendo así la incertidumbre. Los experimentos demuestran además que las respuestas a las decisiones a tomar dependen de cómo sea planteado el problema. (Luco, 2004)

Lo anterior implica cambios severos en la conceptualización y estudio de algunos trabajos que han demostrado requerir competencias desarrolladas en la visión, anticipación y estrategia, que aunque cuentan con herramientas racionales de prospectiva para el análisis de las decisiones, todo parece indicar que la intuición sigue siendo la que predice el éxito. Ilustramos la afirmación anterior con una respuesta dada por Gari Kasparov durante una entrevista concedida a la revista económica *EI. Estrategias de Inversión*:

> *¿Qué se incorpora y qué se ignora?*
>
> Una interesante paradoja es que antes teníamos menos información y más tiempo para decidir, y hoy tenemos más información y menos tiempo. De hecho, soportamos mayor presión. El gran peligro en nuestra época es que muchos dirigentes confían en que encontrarán una respuesta y no toman la iniciativa, no quieren asumir el riesgo de decidir. Pero, al final del día, somos nosotros y no las computadoras los que tomamos decisiones. Si usted quiere triunfar debe aprender a no dejarse aplastar por la información. Creo que muchos quedan sepultados bajo el huracán de datos. (Kasparov, 2011)

En otras palabras, podríamos concluir a partir de este tema que un trabajo no es otra cosa que un conjunto organizado de decisiones, que da un individuo a los requerimientos del sistema. Es importante también tener en cuenta el nivel de autonomía que tiene la persona que ocupa el cargo si es alto, medio o bajo, qué decisiones puede tomar que no requieran de la aprobación del jefe inmediato, es decir, autónomamente, y qué decisiones deben ser consultadas con su superior. Al quedar explícita esta información, el titular del cargo se puede percatar de su nivel de autonomía para la toma de decisiones asociadas con su puesto de trabajo.

Tabla 14.

IMPACTO Y AUTORIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES					
¿Toma usted decisiones durante el desarrollo de su trabajo? SI ☐ NO ☐					
Importante: Para responder el siguiente cuadro, A) Averigüe si la persona debe CONSULTAR la decisión, de ser así califique en la columna marcada como "CONSULTA" B) Si la persona DECIDE O INFORMA coloque su calificación en la columna marcada con "DECIDE"					
El puesto de trabajo implica tomar decisiones sobre					
	Consulta	**Decide**		**Consulta**	**Decide**
Aspectos de rutina			Uso de la tecnología		
Aspectos técnicos			Nuevos productos/ programas		
Aspectos operativos			Diseños especiales		
Programación del personal			Fórmulas/ patentes/ recetas		
Distribución del personal			Inversiones		
Despidos/ Contrataciones			Manejo de dinero		
Estructura/ número de personas			Flujos de caja		
Planeación de trabajo			Contratos/ compras		
Cantidades/ volúmenes			Ventas/ precios		
Seguridad			Publicidad/ mercadeo		
Procesos/ operación			Transporte/ logística		
Mercadeo			Clientes/ reclamos		
Aspectos legales			Logística		
Proyectos			Finanzas		
Estudios/ implantación			Compras y suministros		
Negociaciones colectivas			Otros		
			Totales		

- ***Salud laboral***

Aquí se deben identificar los requisitos de salud, higiene y seguridad para el puesto, el ambiente de trabajo; los factores de riesgo del sitio y del propio trabajo y los implementos de seguridad. Es decir, se trata

de una visión panorámica de las condiciones necesarias para hacer el trabajo sin riesgos innecesarios.

En la actualidad es muy importante tener en cuenta la normatividad en salud ocupacional y riesgos profesionales, porque el gobierno ha tomado cartas en el asunto y ha legislado con bastante precisión. Por ello, en el estudio o análisis del trabajo es preciso realizar un panorama de riesgos.

Como ya se mencionó, con la Ley 9 de 1979 se agregó la salud ocupacional al Código Sustantivo del Trabajo, tema que ha sido aclarado y modificado desde entonces 19 veces. El Comité Paritario de la Pontificia Universidad Bolivariana de Bucaramanga (2009) ha hecho un excelente trabajo de recopilación en un solo sitio de todos los cambios que ha ido experimentando esta ley.

En este punto es recomendable complementar el estudio con un panorama de riesgos, para lo cual existen especialistas y empresas dedicadas a estos temas. No es lo mismo un panorama de riesgos en la industria de la construcción, que en un hospital, una empresa química o una metalmecánica o en cualquier otra actividad. Por esa razón, ese es un estudio especializado complementario.

De todas maneras es recomendable hacer mediciones de luz, temperatura, ventilación, ruido, y evaluar el ambiente dentro del cual se realiza el trabajo mediante la descripción de los riesgos potenciales

Las condiciones de trabajo deben especificar los niveles de esfuerzo que se requieren para la ejecución de la labor, si es alta, media o baja. Además, es importante destacar las actividades que demandan esfuerzo mental, visual o físico de parte del ocupante del cargo.

Las **condiciones ambientales o contexto** se refieren al entorno que rodea el puesto de trabajo que permiten comprender el marco en que se desarrolla. Por ejemplo, si se realiza en exteriores, en zonas remotas, a bajas o altas temperaturas, en lugares cerrados o abiertos, con exposición a enfermedades o diferentes tipos de riesgos, como caminar largas distancias o levantar cargas pesadas, entre otros.

Tabla 15.

SALUD LABORAL					
A. Condiciones de trabajo					
Esfuerzo		*Nivel	**Frecuencia	LUGAR DE TRABAJO	
	Visual				
	Mental			DISPONIBILIDAD	
	Físico				
* Alta (A), Media (M), Baja (B) **Ocasional (O), Periódico (P), Constante (C)					

B. Factores de riesgo del sitio donde se desempeña el trabajo									
RIESGO OCUPACIONAL		**Probabilidad de ocurrencia**				**IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD REQUERIDOS**			
		Alta	Media	Baja	NH				
FACTORES DE RIESGO DEL PROPIO TRABAJO	Quemaduras					Protección tronco		Máscara	
	Explosión					Zapatos / botas		Otros	
	Electricidad					Gafas		¿Cuáles?	
	Cortaduras					Protección cara			
	Intoxicaciones					Casco			
	Psicosocial					Guantes			
	Ergonómico					Uniforme			
	Fracturas					Protecciones auditivas			

C. Requisitos de salud para el puesto (Señale los aspectos que más pueden influir en la ejecución de su trabajo o los que más se afecten con el desempeño del mismo)					
Vista			Piel (manos)		
Tacto			Garganta		
Gusto			Pulmones		
Olfato			Sistema cardiovascular		
Oído			Cerebro		

D. Requisitos de higiene (Cargos que exigen requisitos máximos de higiene, como por ejemplo alimentos o fabricación de medicamentos)					
Dedos			Barba		Otros
Manos			Nariz		
Piel			Boca/garganta		
Uñas			Cabello		

E. Ambiente y tipo de trabajo del sitio donde se desempeña el cargo								
Factor	**Medida**			**Factor**	**Medida**			**Tipo de trabajo**
	Alta	**Media**	**Baja**		**Alta**	**Media**	**Baja**	
Temperatura				Gases/Polvos				Liviano
Iluminación				Tóxicos				+/- Pesado
Ruido				Químicos				Pesado
Otro				Otro				Muy pesado

Perfil del puesto de trabajo

Las especificaciones o perfil del cargo incluyen una lista con las características o calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona cualquiera que ocupe un puesto en particular. Describe la formación académica, los conocimientos, la experiencia, el entrenamiento requerido, el rol desempeñado, los rasgos de personalidad, intereses y las competencias (conocimientos, habilidades o aptitudes y actitudes) necesarias para el desempeño del puesto de trabajo. Los aspectos más relevantes para la determinación del perfil del cargo son:

- ***Conocimientos requeridos***

Se refiere al **nivel de escolaridad** y de **formación** de la persona que debe ocupar el cargo y al *know how*. La mayoría de los trabajos contemporáneos requieren unos conocimientos y destrezas especiales, proporcionados por el licenciatario de la tecnología. Eso quiere decir que no cualquier persona puede desempeñar bien el cargo, si no hay un entrenamiento especializado previo.

Por ejemplo, no basta con ser profesional y tener un título; hay que conocer la tecnología asociada al caso, lo mismo que la ubicación de las fuentes que le permitan mantenerse informado y actualizado. Este tipo de personas que manejen un amplio *know how*, generalmente, son mejor remuneradas que un profesional sin un *know how* en especial.

Es así como en las grandes industrias, y también en las universidades, la especialización y la investigación se han constituido en el principal factor de remuneración, por encima del tipo de profesión del que se trate.

Antes existían tendencias que, sin embargo, aún sobreviven en algunas organizaciones. Consistían en dar una mejor remuneración a las profesiones de mayor estatus social, sin tener en cuenta otras consideraciones. Esta situación ha ido cambiando y, en la actualidad, cualquier profesional es clasificado inicialmente en la misma forma como analista.

El crecimiento de los analistas dentro de la organización está dado por su nivel de contribución al valor agregado, por eso se clasifican como analistas III, II, I o como cada organización lo prefiera. Este tipo de clasificaciones ayuda en la administración de la escala salarial.

De todas maneras, no todos ganan exactamente lo mismo, pues existen límites inferiores y superiores en el grupo de los analistas, con el propósito de dar cabida a dos factores. Primero, el valor que tiene la profesión específica en el mercado y, segundo, la evaluación del desempeño.

Si se desea llevar un registro del conocimiento es preciso elaborar en forma de algoritmo cada una de las actividades que se realizan en el cargo de manera secuencial, con sus respectivos enlaces a las explicaciones teóricas requeridas. Estos algoritmos, también llamados diagramas o mapas de procesos, deben ser elaborados por especialistas y no por los que ocupan el cargo, quienes deben dar su opinión. La razón es que si el trabajo no se está haciendo bien queda registrado que se debe seguir haciendo de la misma manera.

Por otro lado, el registro del conocimiento del cargo en la metodología señalada permite su inclusión en cualquier *software* de gestión (como el SAP, JD Edwards, Oracle, entre otros.)

Tabla 16.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO			
"KNOW HOW"		**ESCOLARIDAD**	
Habilidades especiales		Primaria	
Experiencia especial		Secundaria	
Principios de la tecnología		Técnica	
Métodos de trabajo y técnicas		Tecnológica	
Requerimientos tecnológicos		Profesional	
Conocimientos específicos		Especialización	
Licencias especiales		Postgrado	
Entrenamiento especial		Entrenamiento de marca	
Destrezas manuales			
Experiencia requerida: 0 - 2 años ☐ De 3 a 5 años ☐ De 5 a 10 años ☐			

- ***Rol desempeñado***

Es el papel que la organización espera que el individuo desempeñe. Un trabajador, un empleado o un ejecutivo no son contratados para hacer una serie de tareas; son contratados para que cumplan con una misión específica. Por ejemplo, el jefe de mantenimiento no debe ser contratado para arreglar las máquinas, pues esta es una actividad que puede ser desempeñada por un contratista al cual se llama para que las arregle. Su papel es evitar que las máquinas se dañen, es desarrollar unos planes específicos que garanticen una disponibilidad (factor servicio) de la máquina.

Un llantero es el que arregla llantas en una operación continua de equipo móvil. Pero el ingeniero en la llantería diseña un plan para evitar que el equipo se detenga por daños en las llantas. Es así como se diseñan unos procedimientos que establecen los tiempos de uso, el remplazo de la llanta cuando se requiera, la programación del rencauchado para reducir costos, el aprovechamiento de los momentos en que el equipo esté detenido para hacer los cambios y reparaciones necesarias. Es decir, son actividades de servicio silencioso que garantizan una correcta operación del equipo.

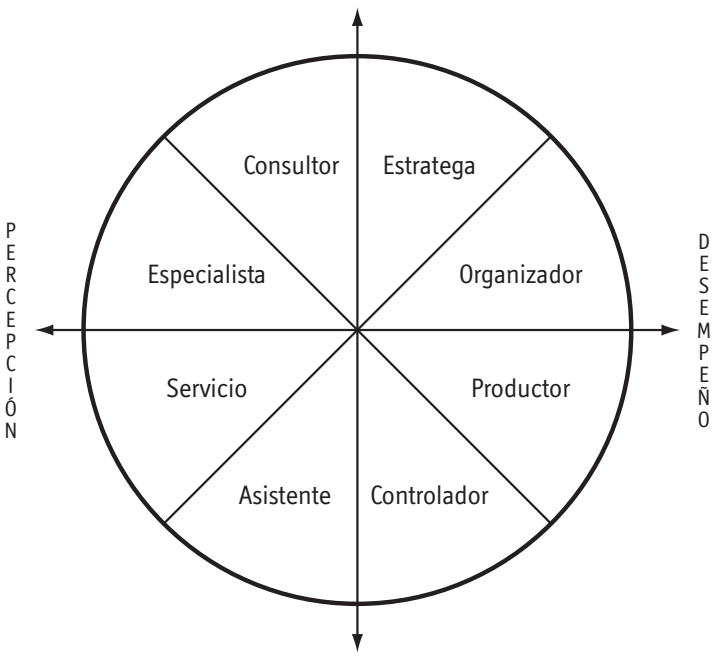
Un profesor no debe ser contratado para dictar clases, sino para que desarrolle estrategias de aprendizaje de su materia, con unos resultados concretos que puedan ser medidos en el desempeño de sus estudiantes.

Lo que espera la organización del individuo se puede resumir en cuatro factores: iniciativa, desempeño, cumplimiento y percepción (Alexander Performance Management, 1989).

> **Iniciativa**: es el grado de anticipación esperada de ciertos cargos en la organización.
>
> **Desempeño**: es el grado de productividad medible de ciertos cargos en la organización (en la mayoría).
>
> **Cumplimiento**: es el grado en que la gerencia espera que preferiblemente ciertos trabajadores llenen las expectativas de sus clientes internos y externos.

Percepción: es lo que los clientes internos y externos perciben de la organización y los resultados del trabajo.

De la integración de los anteriores factores surge el cuadro que se presenta a continuación y los diferentes papeles que se derivan.



Fuente: Adaptado de Alexander Performance Management (1989).

Ilustración 5. Modelo Alexander adaptado

Asistente: lo que esperan los clientes de su capacidad y habilidad para hacer las prioridades del trabajo del día a día.

Soporte: lo que los clientes internos esperan de su comportamiento y forma de dar un servicio.

Controlador: cumplimiento de las reglas, regulaciones y procedimientos.

Productor: cumplimiento con las metas de desempeño y cuotas asignadas.

Especialista: percepción de la utilidad y efectividad de sus habilidades especializadas

Consultor: percepción de los otros de su credibilidad como consejero.

Organizador: desempeño resultante de sus iniciativas gerenciales.

Estratega: credibilidad y éxito en sus estrategias e iniciativas.

Como se puede observar, la definición del rol desempeñado facilita el establecimiento de los resultados que se esperan de cada uno, en relación con las expectativas que la organización tiene de cada cargo.

En el manual del cual se deriva el presente libro se trabajó con el modelo sugerido por Alexander Performance Management (1989), pero con el transcurso del tiempo, y el aprendizaje de las sucesivas aplicaciones, se fue revisando, cambiando, adaptando hasta que apareció un nuevo modelo basado en el anterior, con algunas similitudes, pero también con notables diferencias.

El nuevo modelo lo presentamos por primera vez en el artículo "Desarrollo de un modelo de gestión apoyado en roles y competencias", publicado por la revista *Psicología desde el Caribe* (Torres Laborde, 2002). Allí definimos el rol como la respuesta que da el trabajador o empleado a las expectativas y solicitudes del sistema.

El rol, entonces, sería el sistema de respuestas que da un "actor" a las solicitudes del medio. En todo momento se está desempeñando un papel; ya sea el de vendedor, oficios varios, gerente, técnico, almacenista. El sistema de respuestas (rol) responde a las expectativas de los clientes con respecto a los resultados del trabajo. Las expectativas se convierten en demanda, y la demanda en necesidad de satisfacerla. (Torres Laborde, 2002).

En el modelo nuevo se cambiaron las variables de análisis y se denominaron áreas de desempeño, como se presentan a continuación:

Área de dirección estratégica, que además del estratega, comparte los roles de especialista consultor y el rol de gestor organizador. En esta área se desempeñan gerentes, jefes y supervisores respon-

sables por darle dirección y sentido a las actividades de la empresa.

Área ejecutiva, que además del rol de negociador, comparte con otras áreas el rol de gestor y el de operador. En esta área se desempeñan actividades vitales para todas las organizaciones, sobre todo para las que prestan servicios de cualquier índole.

Área operacional, que además del rol de impulso, servicio, comparte los roles de operador y productor. En las empresas de manufactura, y en casi todas las del sector primario, sus resultados dependen en gran medida del desempeño de estos roles.

Área de producción y control, además del rol típico de controlador, comparte con otras áreas los roles de productor y especialista. Área de desempeño clave en empresa de comunicaciones, transporte, entretenimiento.

Los roles que se establecieron para cada área de desempeño son:

Estratega. Son los funcionarios a quienes se les solicita que planifiquen, visionen, se anticipen, programen. Se los suele medir por el éxito alcanzado en sus planes y abordajes del mercado. Los llamados "plan B" definen su alta capacidad de previsión.

Gestor. Se refiere a los funcionarios que deben hacer trámites, conseguir autorizaciones, firmar autorizaciones, conseguir recursos, facilitar a otros la realización del trabajo que les corresponde. Se los suele medir por la exactitud en tiempos, costos y recursos asignados, así como la exactitud en los presupuestos, dimensionamiento de los recursos, las actividades y la cantidad de personal requeridos.

Negociador. Se refiere a los funcionarios que compran, venden, negocian, contratan, dan servicios técnicos. Es decir, aquellos cuyo desempeño depende en gran medida de los acuerdos que hagan con sus clientes. Se los suele medir por la satisfacción de los clientes, por el número de clientes que repiten al requerir sus servicios y en cierta forma por la imagen que dejan en el mercado, que es asociada con la de la empresa.

Operador. Son las persona encargadas de hacer funcionar el sistema. Se les denomina así porque su trabajo es permanente y repetitivo. Los pilotos, conductores, médicos, policías, obreros y otros cuyo desempeño se da en el marco de una operación. Se los suele medir por la consecución de los objetivos, cumplimiento exactitud y el alcance que logren darle a sus servicios.

Servicio, apoyo, impulso. Aunque no deja de ser parecido al anterior, se refiere a aquellos que deben responder por el servicio a clientes internos y externos dinamizando la relación con los clientes en busca de mantener la satisfacción y la fidelidad del mismo. Se les puede medir también por la satisfacción del cliente, por la claridad del cliente en cuanto al uso apropiado de los productos, por el mínimo nivel de quejas y reclamos, por el entusiasmo de los clientes en su relación con la empresa.

Productor. Se refiere a aquellos a quienes se les piden productos terminados. Por lo general en una producción hay muchos operadores, negociadores y toda clase de roles, pero al productor es al único que se le pide el producto terminado dentro de ciertos parámetros establecidos previamente. El ingeniero responsable por entregar un proyecto terminado es un productor. Así mismo lo es un escritor, un realizador de televisión o radio. Se lo mide por la calidad y el costo del producto terminado. También se le mide por cantidades dentro de ciertos tiempos y dentro de ciertos costos.

Controlador. Aunque todos los trabajadores y empleados de alguna manera deben controlar lo que hacen, hay algunos a quienes se les paga para que lleven controles, como los auditores, controladores, y un sinnúmero de puestos de supervisión cuya función básica es controlar. Se les suele medir por la no ocurrencia de ciertos errores o eventos previsibles.

Especialista, consultor. Las empresas grandes que producen artículos que se elaboran con el uso de aparatos tecnológicos complejos, o que prestan servicios especializados, requieren especialistas, es decir, gente que tenga un conocimiento profundo en un tema específico. Algunas empresas contratan los servicios especializados con consultores externos, pues no los están requiriendo en todo momento. Abo-

gados, por ejemplo, desarrolladores de *software*, o químicos que desarrollen nuevos productos, ambientalistas, especialistas en calderas, o en aguas, son ejemplos de estos roles. Por supuesto, el que ejecuta un trabajo debe saber cómo hacerlo, pero eso no lo convierte en especialista del mismo. Se les mide por el valor de sus contribuciones, la claridad y facilidad para seguir sus consejos, y por la calidad de sus consejos (Torres Laborde, 2002).

- ***Competencias asociadas con los roles***

Desde la llegada del término *competencias* al lenguaje del trabajo es muy fácil terminar confundido. Por esa razón es preferible definir el sentido que se le va a dar a cada competencia. Es decir, contar con un diccionario propio de competencias.

Algunos analistas atiborran de competencias a cada trabajo y después es muy difícil hacer evaluaciones y utilizarlas en la productividad.

Competencia laboral se reconoce por ser una conducta repetitiva que conduce al éxito de una tarea (Torres Laborde, 2002).

Definición de competencias

Las competencias se definen como el conjunto de características propias de la persona, que se evidencian en los aspectos del ser (*actitudes*), saber (*conocimientos*) y saber hacer (*habilidades o destrezas*), las cuales le permiten mostrar un desempeño superior en su puesto de trabajo y en su entorno laboral.

En este sentido, las competencias son un compendio de conocimientos, destrezas, valores, hábitos y motivos permanentes de la persona, que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta exitosamente una tarea, actividad o se realiza un trabajo, sea laboral o personal; tienen una relación causal con el rendimiento laboral y pueden ser generalizables a más de una actividad.

A continuación se presentan en el cuadro 2 algunas definiciones sobre competencias:

Cuadro 2. Definiciones de Competencias

Autor	Definiciones
David McClelland (1973)	Son los pensamientos y/o comportamientos de una persona que hacen que su desempeño sea superior comparado con el desempeño promedio.
Boyatzys (1982)	Una competencia es una característica subyacente de una persona que le permite tener un desempeño superior en un empleo, puesto o situación dada
Dennis McCartin.	Son capacidades que la persona debe poseer, además de los conocimientos con que debe contar. Incluyen conocimientos, destrezas, habilidades y atributos personales.
Mertens Leonard(2000)	Conjunto de atributos de la persona que no se limitan al conocimiento, si no que incluyen las habilidades, actitudes, comunicación y personalidad, es decir, define a la formación de manera integral.
DAFP (2005) Decreto No. 2539.	Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Fuente: Elaboración de los autores

Las competencias son una herramienta de gestión de recursos humanos, pues a partir de la identificación de las características y términos de conducta que llevan a cabo los empleados, se logran los mejores resultados; es una referencia que puede constituirse en un modelo para seleccionar personas (tanto selección interna como externa), formar o desarrollar al personal, elaborar planes de sucesión, favorecer una cultura de cambio, definir y valorar puestos de trabajo, evaluar el desempeño o, incluso, establecer criterios de retribución.

Características de las competencias

Las competencias en general deben reunir las siguientes características:

- Estar adaptadas a la actividad frente a las exigencias del presente y el futuro.

- Deben ser fácilmente codificables, administrables, medibles y evaluables.
- Deben traducirse en conductas y comportamientos fácilmente observables en un entorno laboral
- Deben ser definidas en un lenguaje de fácil comprensión en todos los niveles de la organización.

Tipos de competencias

Es importante destacar que este aspecto es el eje fundamental para el diseño de un modelo de gestión por competencias, ya que establece las directrices y presenta el panorama general de cómo se distribuye todo el marco competencial en la estructura organizacional y su relación con los procesos de gestión humana. Dependiendo de la entidad donde se desarrolle, la implementación y el modelo de gestión por competencias existen diversos tipos. En el cuadro 3 se presenta un resumen de estas (Díaz, 2004):

Cuadro 3. Tipos de competencias

Tipo de Competencia	Descripción
Competencias Corporativas	Hacen referencia al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas definidas por la organización, y cuya principal regla de diseño y gestión es que deben ser poseídas por todos los miembros que la componen independientemente del cargo que ocupen, ya que al tenerlas y desarrollarlas contribuyen substancialmente al éxito y la productividad organizacional*. Generalmente, estas competencias muestran los valores, modelos de conducta y de gestión que conducen al cumplimiento de objetivos corporativos, así mismo reflejan la cultura de la organización.
Competencias Técnicas	Las competencias Técnicas se constituyen a partir de "aquellos conocimientos (saber), habilidades y/o destrezas específicas (saber hacer) que deben demostrar poseer las personas para desempeñar eficazmente una función determinada. Mientras que las competencias Corporativas son de aplicación general a todos los cargos de la organización, las competencias técnicas deben ser clasificadas por familias de puestos de trabajo o en forma individual por cada uno de los cargos dada la complejidad de la estructura de la empresa"*.
Competencias Actitudinales	Son aquellos componentes de un individuo (ser) que demuestran su capacidad para obtener resultados en forma rápida y eficaz, garantizando así el éxito de su gestión en un cargo específico; incluye aquellas actitudes de índole personal que demuestran la eficiencia propia de un individuo"**.
Competencias de Área	Se refiere a aquellas competencias que se requieren para desempeñarse efectivamente en un área funcional (financiera, recursos humanos, comercial, producción, etc.)
Competencias de Nivel Jerárquico	Está relacionada con las competencias actitudinales requeridas para desempeñarse en un nivel jerárquico específico (gerentes, técnicos, supervisores, etc.).
Competencias Umbrales	Se refiere a aquellas competencias mínimas requeridas para un desempeño aceptable en el cargo que realiza.
Competencias del Saber	Las competencias del saber hacen referencia a los conocimientos que la persona requiere para desempeñar de manera exitosa un determinado cargo. Con base en este tipo de competencias se direccionan los procesos de Capacitación.
Competencias del Saber Hacer	Hace referencia a las habilidades y destrezas que debe desarrollar la persona para tener dominio de las actividades que ejecuta en un nuevo rol, adaptarse a los cambios en su entorno laboral y afrontar con efectividad los retos y metas tecnológicas de la organización. Con base en este tipo de competencias se implementan los procesos de Entrenamiento.
Competencias del Ser	Hace referencia a las actitudes, comportamientos y rasgos de personalidad que posee o debe desarrollar una persona para cumplir efectivamente con el rol que desempeña en la organización. Con base en los requerimientos de este tipo de competencias se diseñan e implementan los procesos de Formación.

* Ibidem, p. 22.
** Ibidem, p. 23.
Fuente: Elaboración de los autores.

El beneficio de incorporar las competencias a las especificaciones o perfil del cargo es poder identificar los aspectos cruciales en los que ha de enfocarse el área de Gestión Humana para adelantar procesos de reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento y desarrollo, evaluación y compensación para lograr la máxima productividad y rendimiento del trabajador. El resultado es un mapa competencial por cargo en el que se detallan las competencias críticas escogidas por la organización y el nivel requerido de cada una de ellas.

Ahora bien, una vez determinado el rol, este requerirá de unas competencias para ser desempeñado, así (Torres Laborde, 2002, pp.69-70):

> Un **estratega** requiere competencias cognitivas de visión, planeación, anticipación.
>
> Un **gestor** requiere competencias de logro, emprendimiento, iniciativa.
>
> Un **negociador** requiere competencias relacionales, comunicativas, de influencia.
>
> Un **operador** requiere competencias de sensibilidad a otros, de orientación al servicio, de manejo del tiempo.
>
> Un **servidor** requiere competencias de amabilidad, de orientación al cliente, impulso, anticipación.
>
> Un **productor** requiere competencias para terminar, programar.
>
> Un **controlador** requiere competencias de organización, orden, secuencia.
>
> Un **especialista** requiere competencias de aprendizaje, investigativas, de atención al detalle.

Tabla 17.

ROL Y COMPETENCIAS							
Rol desempeñado	**Competencias requeridas**	***Nivel de formación requerido**					**Anotaciones**
		1	2	3	4	5	
ESTRATEGA	Visión						
	Planeación						
	Anticipación						
GESTOR	Logro						
	Emprendimiento						
	Iniciativa						
NEGOCIADOR	Relacionales						
	Comunicativas						
	Influencia						
OPERADOR	Sensibilidad a otros						
	Orientación al servicio						
	Manejo del tiempo						
SERVICIO SOPORTE	Amabilidad						
	Servicio al cliente						
	Impulso						
PRODUCTOR	Finalizar lo iniciado						
	Programar						
	Coordinar						
CONTROLADOR	Organización						
	Orden						
	Secuencia						
ESPECIALISTA/ CONSULTOR	Aprendizaje continuo						
	Investigación						
	Atención al detalle						

* Nivel requerido: Primaria (1), Secundaria (2), Técnica/ Tecnológica (3), Profesional (4), Postgrado (5)

En un cargo puede desempeñar TODOS los roles. Indíquelos enumerando el de mayor importancia para el cargo (1) al de menor importancia para el cargo (3).

Tabla 18.

TRABAJO EN EQUIPO					
¿Es parte de un equipo de trabajo que debe producir resultados concretos? SI ☐ NO ☐					
¿Cuál es la contribución mínima esperada al equipo? Entre 1(ninguna contribución) y 5 (total contribución)	1	2	3	4	5
Califique el grado de atención requerido por su trabajo. Entre 1(ninguna contribución) y 5 (total contribución)	1	2	3	4	5

No todos los trabajos se hacen en equipo. Se debe considerar si el tipo de trabajo requiere que lo haga un equipo, pues para que esto sea posible es necesario crear las condiciones que lo permitan y proporcionar los recursos para que se puedan llevar a cabo reuniones, desplazamientos, reemplazos y, fundamentalmente, un código de comportamiento aceptado por los miembros.

- ***Características psicológicas y generales exigidas por el cargo***

Se refiere a las exigencias de personalidad, inteligencia, relación con otros y otras características adicionales que son **indispensables** para el efectivo desempeño del cargo.

El establecimiento de estas características proporciona un instrumento orientador para el análisis de problemas de desempeño, o para la misma selección, pues el psicólogo o experto se puede orientar en el tipo de pruebas que va a utilizar, y en el mínimo de exigencias en las características establecidas para el cargo. Por otro lado, sirve como orientación a un funcionario desubicado, o cuando las características de personalidad exigidas no sean coincidentes con las propias.

Tabla 19.

CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS EXIGIDAS POR EL CARGO			
Confianza en sí mismo		Vitalidad	
Objetividad		Paciencia	
Cooperación		Organización	
Prudencia y discreción		Curiosidad	
Estabilidad emocional		Independencia	
Resistencia a la tensión		Responsabilidad	
Constancia		Adaptabilidad	
Resistencia a la frustración		Otros	

Tabla 20.

CARACTERÍSTICAS GENERALES						
	BAJO		MEDIO		ALTO	
	1	2	3	4	5	6
1. ESTRATEGIAS (*Políticas, misión, visión*)						
2. LIDERAZGO (*Obtener resultados de otros*)						
3. DECISIONES (*Impacto, alcance, importancia*)						
4. *KNOW HOW* (*Manejo de la tecnología*)						
5. DIRECCIÓN (*Habilidades de supervisión*)						
6. CALIDAD (*Responsabilidades por procesos*)						
7. CANTIDAD (*Responsabilidad por producción*)						
8. INICIATIVA (*Responsabilidades por proyectos*)						
9. CONTROL (*Responsabilidades por cumplimiento*)						
10. ESTUDIOS E INFORMES (*Análisis/ proyectos/ innovación*)						
11. SOLUCIONES DE PROBLEMAS (*Resolver situaciones*)						
12. COMUNICACIONES (*Facilitar el flujo*)						
13. RAZONAMIENTO (*Enfoques y conceptos*)						
14. INNOVACIÓN (*Nuevos productos/ negocios*)						
15. SERVICIO (*Resolver solicitudes de otros*)						
16. TRÁMITES (*Procesar documentos*)						
17. TRABAJO EN EQUIPO (*Colaboración*)						
18. MANEJO DE REUNIONES (*Facilitar procesos grupales*)						
19. RELACIONES INTERPERSONALES (*Relación con otros*)						
20. GUSTO ESTÉTICO (*Responsable de presentación o arte*)						
21. INFLUENCIA (*Capacidad para influir sobre otros*)						
22. MOTIVACIÓN DE LOGRO (*Deseos de desarrollarse*)						
23. CREATIVIDAD (*Generar nuevas ideas*)						
24. ORGANIZACIÓN DE MÉTODOS (*Redistribución de procesos*)						
25. OTRAS						

- ***Habilidades y aptitudes***

Son requerimientos específicos exigidos por el cargo o por el sistema de señales hombre-proceso o, si se quiere, hombre-máquina, sin los cuales el desempeño del cargo sería un rotundo fracaso. Estos requerimientos deben ser medidos por pruebas específicas diseñadas para cada una de las aptitudes o habilidades. Aquí no se habla de las ha-

bilidades y aptitudes de quien está realizando el trabajo, sino de las exigidas por el trabajo en sí mismo.

Por ejemplo, si el trabajo es en contabilidad, se requiere cierto nivel de atención y concentración, facilidades para el cálculo, organización, criterio y toma de decisiones relacionadas con el análisis de cada gasto y cada cuenta.

Ser profesional titulado no garantiza que cumpla con esas características, que son las que diferencian claramente la calidad de un profesional. Lo que se acaba de afirmar aquí es válido para todas las profesiones, pues el título universitario no es ninguna garantía de que se posean las habilidades, las aptitudes y el talento requeridos para el buen ejercicio del cargo.

Las habilidades y aptitudes es preciso diferenciarlas de las competencias, aunque a veces se les del mismo nombre. La competencia se puede aprender mientras que las habilidades y aptitudes se desarrollan con el tiempo.

Cuando se habla de competencias nos referimos a "conductas" repetitivas de éxito. Mientras que las aptitudes y habilidades son una dotación con la que viene el individuo, y hacen parte integral de sus talentos. Es así como podemos demostrar que un individuo talentoso puede ser un incompetente, como lo demuestran, por ejemplo, algunos directores de orquesta a quienes es preciso ponerle al lado a un administrador que llene los vacíos de sus faltas de previsión.

El muy famoso autor Laurence J. Peter escribió: "En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia: la nata sube hasta cortarse"(Peter & Hull, 2009).

Tabla 21.

HABILIDADES Y APTITUDES						
	ESCALA					
	BAJO		MEDIO		ALTO	
	1	2	3	4	5	6
Manuales						
Coordinación viso motriz						
Equilibrio						
Coordinación corporal						
Pensamiento lógico						
Pensamiento inductivo						
Pensamiento abstracto						
Pensamiento numérico						
Atención y concentración						
Retención						
Reproducción motora						
Percepción objetiva						
Habilidad verbal						
Capacidad auditiva						
Otras						

- ***Experiencia***

Es el tiempo que se requiere de ocupación en el cargo. Puede ser *general*, cuando la persona que desea ocupar el puesto se ha desempeñado laboralmente en otras organizaciones, o *específica*, cuando se requiere que el ocupante del cargo registre un desempeño en cargos similares al que se ofrece.

Algunas descripciones incorporan el entrenamiento requerido en el puesto, y se especifican los conocimientos, habilidades y destrezas que se deben fortalecer frente al cargo para que el trabajador se desempeñe con éxito en sus labores.

Tabla 22.

EXPERIENCIA	
Externa	
Interna	

EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DEL TRABAJO

1.1 CONCEPTO DEL TRABAJO

Lo primero que debe hacer quien realiza el estudio del trabajo es leer en forma crítica los resultados, hacerse una imagen global de todas las actividades asociadas y establecer el concepto bajo el cual se está realizando cada actividad. Es decir, contestarse las preguntas: ¿cuáles son los principios bajo los que existe este trabajo? O, en el fondo, ¿para qué existe este cargo? ¿Cuál es el propósito final de este cargo?

Aunque es algo difícil de entender la pregunta, las respuestas suelen ser demoledoras.

¿Qué significa esto? Se trata de una persona que lleva una planilla en la cual va anotando las mercancías que entran y salen de la bodega (por ejemplo), con el fin de establecer si se está solicitando a bodega lo estrictamente necesario, y si bodega está entregando lo que se pidió.

Pero si miramos el flujo de trabajo:

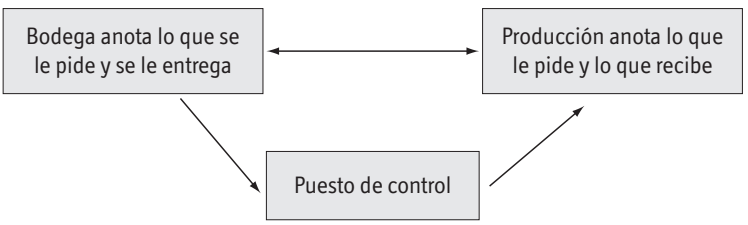


Ilustración 6. Ejemplo de flujo de trabajo

Un análisis somero puede indicar que tanto la lista de bodega como la de producción deben coincidir; entonces, el puesto de control a) no agrega valor, b) dificulta la transacción, c) puede ser remplazado por un sistema que compare la planilla de producción con la de bodega, o un sistema que trabaje con una sola planilla.

En otras palabras, al establecer el concepto bajo el cual se está llevando a cabo el trabajo es cuando nos podemos dar cuenta que está sobrando.

El análisis detallado del papel (rol) que se desempeña es muy útil para determinar el concepto bajo el cual se lleva a cabo el trabajo. En una empresa familiar pequeña, por lo general, el análisis financiero está en manos de los dueños o del contador, o simplemente no se hace.

El concepto bajo el cual trabajan la mayoría de los contadores es el de registro de la información contable según unos criterios aprendidos en la universidad, que consisten en codificar el gasto, y registrarlo bajo el código señalado en una cuenta teórica dentro del esquema del plan de cuentas. Visto en esa forma, es un trabajo mecánico, que no requiere raciocinio, ni mayor inteligencia para ejecutarlo.

Un cambio en el concepto es que la contabilidad no sólo sea un registro, sino una fotografía financiera de las diversas actividades de la organización, de donde salgan periódicamente los indicadores financieros de la gestión de cada área en la empresa, con un análisis cuantitativo de la rentabilidad, el costo, el gasto, la proporción entre la inversión, el gasto y las utilidades, el flujo de caja, el servicio de la deuda y otros indicadores que reflejen la realidad operativa y financiera de la empresa.

El solo registro es un requisito de ley que no añade valor al trabajo, pero el análisis de los datos y los indicadores no sólo añade valor, sino que son cifras duras para la toma de decisiones. Entonces se pasaría de un rol indefinido y pasivo a un rol de control, especialista y consultor que le daría una mayor significación al cargo.

1.2 EL FLUJO DEL TRABAJO

Es preciso identificar dónde se inicia el "documento", identificar por dónde pasa, qué se hace con él y, por último, a quién está dirigido. Si revisamos el proceso de atrás hacia delante, podemos descubrir cosas interesantes que hacen que muchos trabajos sean innecesarios.

Por ejemplo, se ha encontrado que el destino de muchos informes es incierto, y en muchos casos no se hace nada con ellos. Sin embargo, quienes los elaboran invierten muchas horas en el trabajo y muchos recursos en su confección.

En el ejercicio de nuestra consultorías, encontramos que en una organización grande tres departamentos diferentes elaboraban el mismo informe. Al preguntarle a los responsables, estos llegaron a la conclusión de que, efectivamente, hay un informe de ventas del día anterior que es elaborado oficialmente por una persona que tiene eso como oficio y lo entrega a las 10 a.m. Los diferentes ejecutivos nacionales de la misma empresa tienen ciertas reuniones todos los días, a las 8 a.m., para revisar, entre otras cosas, los informes de ventas. Por tanto, cada uno tiene por su lado a un profesional, normalmente dedicado a otro oficio, para que elabore la noche anterior el mismo informe por separado.

Cuando el informe oficial sale, ya nadie está interesado en él y, no lo utilizan para nada, pero sigue siendo el informe oficial. Sin embargo, nadie se atreve a plantear el problema burocrático, respecto a que el informe oficial debe estar listo, y en manos de quienes lo utilizan, a las 8:00 a.m. y no a las 10:00 a.m., como se ha venido haciendo para comodidad de un funcionario.

En los informes se pueden establecer tres categorías:

a. Los que sólo son para informar al jefe.

b. Aquellos a partir de los cuales se toman decisiones.

c. Aquellos a partir de los cuales se continúa un proceso.

Para los primeros, se podrían establecer formatos estándares fáciles de diligenciar que no impliquen tiempo, o bien podrían ser remplazados por informes verbales.

En síntesis, cuando se estudia el flujo de un proceso completo, se puede establecer quién sobra en él, o por lo menos qué documento no agrega valor.

Con los actuales avances tecnológicos, las bases de datos están en capacidad de remplazar el trabajo en la elaboración de informes. Pero deben permanecer actualizadas. De lo contrario, tener bases de datos desactualizadas es una pérdida de tiempo y dinero.

Con los sistemas de calidad, las empresas inician un largo y complejo proceso de sistematización burocrática. Como los sistemas de calidad exigen que cada paso en un proceso se documente, las montañas de papel no se hacen esperar, las solicitudes deben hacerse por escrito, las quejas y reclamos hoy se llaman "no conformidades", y la secuencia de la solución debe ajustarse al proceso.

La situación descrita puede ser resuelta si la información se clasifica en formatos amigables, en bases de datos que mantengan lo que podríamos denominar la "memoria" de la organización siempre vigente. Con esto desaparecen los engorrosos informes, pues la información siempre está a la mano y con búsquedas de diferente tipo, y filtros que le permitan ver a cada uno lo que le interesa.

1.3 ESTUDIO SALARIAL

Existen diferentes enfoques para hacer estudios salariales. Aquí se tendrán en cuenta cuatro factores como definitivos en la valuación del cargo con fines salariales.

Impacto de las decisiones

Es el alcance y magnitud de las decisiones que se toman en cada nivel. Algunas empresas cuantifican con valores en dinero ese impacto, y lo consignan en un manual de autorizaciones o atribuciones en el que se indica hasta cuánto valor está autorizado el ejecutivo para decidir en forma autónoma. Otros prefieren incluir decisiones que en apariencia son más difíciles de cuantificar, como por ejemplo el cambio de un producto, o la salida del mercado de otro.

Know How

Es el nivel de conocimiento que se requiere para el funcionamiento correcto de la producción, la logística, la venta, la administración y el producto o servicio mismo. El valor de muchas empresas radica en sus propios secretos industriales. Igualmente, en las empresas donde hay mucha rotación del personal se diluyen los conocimientos, motivo por el cual la organización es poco competitiva, pues sus funcionarios se están repitiendo permanentemente.

En el nivel medio existe cierta dificultad para hacer comparaciones, pues la diversidad de profesiones es grande, y cada profesional tenderá a hacer valer más los conocimientos de su área frente a las de los demás. Sin embargo, en este nivel es donde se encuentran los técnicos y los profesionales que administran y ponen en práctica el conocimiento. Aquí es importante conocer la contribución del *know how* en los resultados de la organización, y en comparación con el mercado.

Responsabilidades

Se refieren tanto al alcance de lo que se hace, como al respaldo que se requiere en cada actividad. Así mismo, es preciso definir si el nivel de responsabilidad abarca toda la empresa o si está restringida solamente a un área o a una actividad específica.

Por ejemplo, el tesorero de la empresa tiene responsabilidad sobre los dineros de la compañía, pero tiene que consultar e informar al gerente financiero sobre los movimientos de dinero y las estrategias de flujo de efectivo. Por lo tanto, el gerente financiero tendrá una mayor responsabilidad.

Relaciones interpersonales

La incidencia de su forma de relacionarse con otros y la cantidad de gente con la que se relaciona en el interior de la organización constituye el impacto de las relaciones interpersonales.

Mientras más gente se supervisa, la forma de manejar las relaciones cobra una gran importancia. El estilo de liderazgo ejercido, el estímu-

lo al trabajo en equipo y la forma de obtener resultados a través de otros, son un punto definitivo en la asignación del salario.

A los vendedores y personas que prestan servicios a otros se les debe exigir un nivel de relacionamiento superior, pues de la forma como se relacionen con sus clientes puede depender el éxito de la gestión de la empresa.

1.4 EL ESTUDIO DEL DESEMPEÑO

Aunque un buen número de autores recomienda no ligar el desempeño al salario, otros sí lo hacen.

El criterio que seguimos aquí es que si la evaluación es subjetiva o cualitativa, nunca debe estar ligada al salario. Si la evaluación es por resultados demostrables, indicadores de gestión, por ejemplo, no habría problema en ligarla al salario.

Cuando la evaluación está ligada al salario se establecen dos categorías de aumento. La primera, general para todos, sería el equivalente a la inflación, y la segunda, ligada al desempeño. La empresa establecería los porcentajes de aumento en cada caso.

Para hacer esto es preciso revisar la legislación vigente, pues para los obreros en Colombia existe el criterio de "a trabajo igual, salario igual", que no es más que la respuesta a un discurso político que estimula la mediocridad, pues no existe ningún incentivo para hacer mejor el trabajo.

Estos datos se usan para hacer un seguimiento cercano a la gestión, eliminan las disculpas, y se puede evaluar el desempeño en una forma objetiva y concreta. Es de gran importancia tener mucho cuidado con algunos indicadores más complejos, pues su cabal cumplimiento puede afectar a otros y no permitirles alcanzar sus indicadores

Por ejemplo, un individuo establece un indicador de reducción de costos, y para cumplirlo les quita a los demás el acceso a materiales requeridos para efectuar el trabajo, o recursos necesarios para el cumplimiento de sus propios indicadores.

En otros casos, el resultado no es exactamente una relación directa con lo que se hace, sino que depende de la disponibilidad del medio para realizarla. Por ejemplo, un profesor universitario no puede ser evaluado por las notas de sus estudiantes, pues, primero, estas son manipulables y podría calificarlos bien, y, segundo, la nota depende en gran medida de la disposición del alumno, sus estudios personales y su propia inteligencia, que son factores que se encuentran por fuera del control del profesor. Esta situación ha llevado a la educación en general a reducir el campo de conocimientos impartidos a límites mínimos, y ha comprometido seriamente la profundidad con que se deben tratar los temas en el intento por lograr adaptarse al tipo de estudiante o de corregir, al paso, los errores y deficiencias previas.

Así mismo, en las organizaciones se puede comprometer la calidad y el costo, al tratar de satisfacer la mayor demanda sin inversiones en recursos, en disponibilidad o en capacidad. Se puede escuchar el reclamo de la gente responsable del mantenimiento cuando afirma: "con el producto envasamos también la máquina". Es una forma de referirse al intento de sacar más, forzando la situación con consecuencias imprevistas a mediano y largo plazo.

El establecimiento de indicadores de gestión es un ejercicio responsable en el que es preciso tener en cuenta todos los factores, tanto los facilitadores como los inhibidores y los obstáculos. Por esa razón, la participación del jefe, quien tiene una visión global de la problemática, es indispensable.

Aunque ya lo mencionamos, vale la pena repetirlo: los intereses personales de los funcionarios que tienen el poder para establecer indicadores puede conducir a situaciones no deseables para la organización, pues ellos pueden distorsionar o cambiar la realidad de la organización en su beneficio.

En resumen, el estudio del desempeño debe conducir a los resultados que se han establecido previamente en una reunión con los interesados. Para lograrlo, hay varias metodologías que permiten acercarse a los resultados claves esperados. Cada uno de esos métodos tiene sus ventajas y desventajas, pero el más comúnmente utilizado es el llamado "cuadro de mando integral", de Kaplan y Norton (2009). Para

mayor información, se puede obtener una versión demo gratuita del *software*[1].

De todas maneras, es importante no distraerse con tantos indicadores, pues se puede terminar perdiendo el tiempo en la elaboración y seguimiento de estos. Por eso se deben centrar en los básicos que garanticen la supervivencia de la empresa en el tiempo. Eso implica permanencia de los clientes, rentabilidad, y para obtener eso, innovación; y para lograr la innovación, el compromiso de la fuerza laboral y el mantenimiento de los procesos articulados con todas las actividades.

Algunas personas discuten que el nivel de esfuerzo es muy importante en la evaluación. En nuestra opinión, el esfuerzo está relacionado con el ambiente y la capacidad del funcionario.

Un funcionario capaz hará menos esfuerzo que uno incapaz. En lo que se refiere al medio, sí es posible establecer una relación entre el grado de favorabilidad del medio y el grado de complejidad de la tarea.

Lo anterior significa que, en un medio favorable, un funcionario capaz realizará poco esfuerzo en una tarea de complejidad baja. Realizará un esfuerzo medio, si la tarea es compleja, pero el medio es favorable. Lo mismo que si la complejidad de la tarea es baja en un medio desfavorable, pues se compensan; pero si la tarea es compleja, y el medio es desfavorable, el nivel de esfuerzo será alto.

La complejidad de la tarea se asocia con el nivel de especialización requerido para un especialista de la misma área y el medio se asocia a las facilidades y recursos con los que se cuenta para realizar la tarea.

Dentro de la favorabilidad del medio, por ejemplo, se pueden incluir factores externos, tales como regulaciones, normas, leyes, lidiar dentro de la burocracia estatal, o la misma política, cuando ciertos funcionarios no tienen la voluntad política para aprobar ciertas iniciativas.

[1] http://www.plantillasmil.com/plantillas/control_empresa/cuadro_de_mando

1.5 LA SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO

Mediante la aplicación del cuestionario es posible establecer el grado de satisfacción del empleado en su puesto de trabajo, teniendo en cuenta sólo unas pocas variables. Un estudio más complejo de satisfacción laboral no es nuestro propósito.

Al establecer los perfiles del cargo, se puede ver si el empleado que lo ejecuta tiene las mismas características exigidas por el perfil. En ese caso, lo más probable es que el funcionario muestre signos evidentes de satisfacción con la realización de su propio trabajo.

En un país como Colombia, en el que la gente estudia la profesión que puede, no la que quiere, y trabaja donde exista empleo, no donde se puede desempeñar mejor, los índices de insatisfacción con el cargo y con la tarea desempeñada son muy altos.

Para hacer un estudio más profundo del clima organizacional es preciso establecer si existe ajuste entre las características de la persona, sus intereses, sus habilidades y los requerimientos del cargo; pues, de lo contrario, se puede llegar a conclusiones equivocadas o a evaluar el clima atribuyéndole la insatisfacción a otros factores diferentes a los que realmente la están produciendo.

Por ejemplo, un cargo de ventas está orientado hacia la gente, requiere una persona dinámica que sepa establecer relaciones positivas con otros, que le guste la calle y sepa influir sobre los demás, que tenga una alta motivación de logro, sea organizado y actúe como un emprendedor. Si el cargo lo ocupa una persona introvertida, que le gusta el trabajo de oficina, y no se relaciona bien con los otros, además de una persona improductiva, tenemos un empleado insatisfecho.

Con el estudio del trabajo también se puede obtener información del grado de significación que tiene el trabajo para un individuo, lo cual se puede deducir de la claridad con que exprese los resultados que se esperan de él. Un trabajador que tenga dificultades para encontrar los resultados de sus actividades es un empleado "alienado", en el estricto sentido de la palabra. Es decir, es un individuo que no conoce el por qué ni el para qué de lo que está haciendo.

1.6 EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

Este apartado si bien forma parte del tema tratado sobre satisfacción en el empleo, en el que se hace énfasis en el ajuste a la labor del trabajador/empleado, aquí se parte de las modificaciones que hay que hacer con el fin obtener mayor satisfacción del empleado. Si se revisan detalladamente los resultados obtenidos del estudio del trabajo, lo más probable es que la mayoría de los puestos se enfoquen hacia las actividades ya sea burocráticas o productivas, pero siempre hacia "actividades".

En un nuevo enfoque, todo trabajo, no importa cuál sea, debe tener una distribución porcentual de las llamadas funciones administrativas o gerenciales, que son *planear, ejecutar* y *controlar*.

Las funciones de planeación del propio trabajo se han desatendido completamente, y los jefes no les dan mucha importancia, porque las consideran *paperwork* (papeleo), y eso no es productivo para ellos.

De observaciones de campo, hemos podido establecer que: a) la gente no planea, b) cuando se les pide que lo hagan, nunca cumplen con el plan trazado, c) las actividades de control son asumidas por otros, y d) la gente está limitada a hacer cosas.

Aunque las observaciones anteriores se relacionan directamente con la filosofía de la dirección, está demostrado que los trabajadores independientes, los contratistas, y todos aquellos que son "dueños" de su propio trabajo, no sólo están más satisfechos, sino que son más responsables, no tienen horario para la finalización de su jornada, y tienden a terminar la tarea antes de lo previsto.

Según Scott Myers, esto se debe a que son gerentes de su propio trabajo, lo cual implica no solo hacer, sino planear, controlar y tomar decisiones que son funciones de las que se apropia la dirección, y no las delega.

La forma de enriquecer un trabajo, según Scott Myers (1981), y a diferencia de Herzberg, Mausner y Snyderman (2009), es permitiendo a quien lo realiza ser gerente de su propio trabajo; es decir, educarlo para que él mismo planifique, calcule los insumos que requiere, haga

su propio presupuesto, estime los recursos y herramientas requeridas, y establezca los pasos a seguir, las cuotas, las formas de control y los plazos.

El supervisor o jefe, en este caso, cumple con la función de educador, tutor, revisor del plan, supervisor de la actividad, a la vez que establece las cuotas y los insumos junto con el trabajador, y adicionalmente enriquece su propio trabajo asumiendo también funciones de planeación y control de su jefe.

El enriquecimiento del trabajo en la forma descrita es una manera de reducir niveles jerárquicos para obtener organizaciones más planas, disminuir los costos y comprometer más al trabajador con su propia labor. Lo que para el supervisor es ejecutar, para el trabajador es planear. Lo que para el supervisor es planear, para el trabajador es controlar y lo que para el supervisor es controlar, para el trabajador es ejecutar. Se logra así con esto la integración de actividades tan buscada por la gerencia.

1.7 LA REINGENIERÍA

A lo largo de los diferentes capítulos hemos venido mencionando, y proporcionando, la metodología de las diferentes aplicaciones que se pueden hacer con el estudio del trabajo. Si se miran en su conjunto son los principios sobre los cuales se hace la reingeniería del puesto de trabajo y del proceso dentro del cual se encuentra (Champy, 1996).

4.1 1. Cambiar los conceptos bajo los cuales se hace el trabajo cargos y actividades	→ Elimina / modifica cargos y actividades
4.2 2. Identificar el flujo del proceso determinando el valor de cargos y actividades	→ Elimina / modifica cargos y actividades
4.4 3. Establecimiento de los resultados esperados del trabajo (indicadores)	→ Define lo que se espera del trabajo
4.6 4. Diseño y enriquecimiento de los nuevos puestos de trabajo	→ Integra, redefine, modifica el trabajo

El resultado de la metodología sugerida a lo largo del capítulo 4 (tablas 3, 4, 5 y 6) es una forma sencilla, coherente y de resultados concretos de hacer reingeniería, que no es más que la aplicación de conceptos diferentes a los procesos y al trabajo mismo (Hammer & Champy, 2005).

Es preciso recordar que reingeniería no es despedir gente, como lo han entendido muchos. Por eso cuando se habla de reingeniería, nadie colabora, los trabajadores se agrupan en sindicatos e inician movimientos para que no los despidan, o mejoren las ofertas de indemnización.

Una reingeniería incluye el estudio de competitividad y las mejores prácticas gerenciales en el mercado, y responde a la pregunta, ¿por qué mi competencia puede hacer lo mismo que hago yo, con menos gente, menos recursos y en mejores condiciones? Lo que antes se llamaba "espionaje industrial", hoy se llama "benchmarking". Como lo define Spendolini (1995) en la portada de su libro: "Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales".

En otras palabras, la reingeniería toca al trabajo en la medida en que este debe estar alineado en todos los procesos de la organización, y sea un engranaje sólido que maneja actividades que agregan valor. Algunos trabajos efectivamente desaparecen cuando no agregan valor y se pueden remplazar por un *software* especializado.

Muchos trabajos que fueron muy importantes en otras épocas han sido remplazados por las máquinas y el *software* especializado que abunda en oferta en la Web.

En este texto se han venido mencionando los elementos que constituyen una verdadera reingeniería. Nos referimos a los conceptos del trabajo, los indicadores, los resultados, en fin al trabajo mismo, que es lo que hace al ser humano más humano, y a la organización más competitiva. Sin embargo, **¿Qué hacer con la gente que sobra?**

Aunque, en buena parte, el negocio es ser productivos y generar utilidades, si este fuera el único objetivo, ¿qué diferencia habría en obtener utilidades de otra manera? Por ejemplo, en vez de tener una industria con todos sus problemas, se podría dedicar el capital a la especulación financiera o a la obtención de utilidades a partir de actividades ilícitas. Pero no es así. Los inversionistas en el campo industrial, comercial, educativo, agrícola, minero, y cualquier otro ámbito de la economía, tienen una clara misión, adicional a la de producir dinero y este es: generar desarrollo.

En nuestra opinión, las organizaciones cumplen con un objetivo social muy claro, que es generar utilidades, parte de las cuales se reinvierten, y con ello se crean nuevas empresas, que a la vez que pagan impuestos para la inversión y funcionamiento del Estado, con lo cual se genera empleo, educación, nuevos servicios, se mejora la calidad de vida de los ciudadanos y, en general, se genera desarrollo y bienestar.

Con esta función social se crea desarrollo en los países, se disminuye la violencia y la delincuencia y se mejora la calidad de vida de los seres humanos.

Entonces, la organización se enfrenta a un dilema; si despide gente habrá más desempleo, violencia, delincuencia, pero si no la despide sus utilidades bajan, su rentabilidad se hace menor y se corre el peligro de desestabilizar la empresa y, con ello, generar su quiebra.

Lo anterior no quiere afirmar que la quiebra de una empresa se dé porque tiene algunos empleados y trabajadores de más. Son otros los factores que influyen, y estos no son exclusivamente financieros. El análisis de la mayoría de las empresas que han quebrado o cerrado, o se encuentran en procesos de concordato, señala que se debe más al manejo equivocado, enfoque erróneo, falta de respuesta a la competencia, incompetencia administrativa y gerencial que a otros factores aducidos. Con los trabajadores que "sobran" se pueden tener en cuenta las siguientes expectativas:

- Son un potencial preparado para ampliar, crear nuevos productos, y crecer, sin necesidad de recurrir a otros empleados.

- También, con las personas que sobran, y son calificadas, se pueden organizar pequeñas empresas contratistas a las cuales se les compren sus servicios, con la ventaja de que tienen el *know how* de la organización.

- Se pueden crear organizaciones de expertos de varias empresas, que sirvan como consultores externos.

- Se pueden utilizar como instructores en la capacitación del personal.

- Se pueden utilizar como remplazos temporales.

- Se puede recurrir a ellos en estaciones de alta demanda.

- Se puede recurrir a ellos en la implantación de programas que de otra manera no se pueden realizar, o se demorarían mucho, por falta de tiempo de los empleados.

En otras palabras, se puede hacer algo más por ellos, que simplemente despedirlos. Acciones como estas, u otras, generan un ambiente más tranquilo y se reduce el estrés generado por la incertidumbre con respecto a la estabilidad en el empleo, y los trabajadores más capaces e inteligentes pueden captar oportunidades que ellos mismos proponen, solucionando así algunos problemas para la organización, para ellos mismos y para la sociedad en general.

BIBLIOGRAFÍA

Alias, A. (2008). *Muchos más gatos*. Obtenido de: http://muchosmasgatos.blogspot.com/2008/12/buda-y-el-gato.html

Alexander Performance Management (1989). *Role definition. The Management Course*. New York: American Management Association.

Alles, M. (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.* Buenos Aires: Granica.

Bolívar, J. M. (27 de julio de 2012). Adiós para siempre al puesto de trabajo. Recuperado de: http://www.optimainfinito.com

Bravo Herrera, F. (20 de julio de 2012). Economía y negocios Universidad de Chile. *Caso Enron*(PDF). Santiago, Chile: Universidad de Chile. Recuperado de http://www.captura.uchile.cl/jspui/bitstream/ 2250/2461/1/(9)%20 Enron.pdf: http://www.captura.uchi le.cl/jspui/bitstream/2250/2461/1/(9)%20Enron.pdf

Bravo, O. (2011). *Teletrabajo: del lugar al que voy a las tareas que realizo.* Recuperado de: www.organizacionesextraordinarias.blogspot.com

Buckingham , M.& Coffman, C. (2003). *Primero, rompa todas las reglas.* Barcelona: Gestión 2000.

Champy, J. (1996). *Reingeniería de la dirección.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo* (3ª. ed.). México D.F.: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.*México, D.F.: McGraw Hill.

Cocacola. (2013). *http://conoce.cocacola.es/conocenos.* Recuperado de: http://conoce.cocacola.es/conocenos

Congreso de la República de Colombia. (13 de diciembre de 2010). Por la cual se establecen los lineamientos para el desarrollo de la telesalud en Colombia. *Ley 1419*. Bogotá, Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (13 de diciembre de 2010). *Secretaria del Senado.* Obtenido de Ley 1419 de 2010: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1419_2010.html

Corporación Colombia Digital. (26 de julio de 2012). *Colombiadigital.net*, 2.0. (www.mintic.gov.co, Productor) Recuperado de http://www.colombiadigital.net/libro-blanco-el-abc-del-teletrabajo-en-colombia.htm

Davis, K.& Newstrom, J. W. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo* (8ª. ed.). México, D.F.: McGraw Hill.

Departamento Administrativo de la Función Pública (Colombia). (23 de septiembre de 2004). Ley 909 de 2004. Ley de Empleo Público, Carrera Administrativa y Gerencia Pública. Bogotá, Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública, Escuela Superior de Administración Pública, Comisión Nacional del Servicio Civil. (2005). Instructivo para el ajuste del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales. Bogotá, Colombia.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos.* México, D.F.: Mc Graw Hill.

Díaz, M. (2005). *Diccionario de competencias laborales.* Barranquilla, Colombia: Ed. Psicom.

Dolan, S., Valle, R. & et al. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.*

Drucker, P. (2006). *The practice of management*. New York: Harper Collins.

El Espectador. (29 de enero de 2012). Recuperado de: http://www.elespectador.com/impreso/opinion/columna-323463-quien-mato-kodak

El Tiempo, AFP . (05 de julio de 2012). Recuperado de: http://www.eltiempo.com/mundo/asia/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12002521.html

El Tiempo.com. (25 de junio de 2012). Falsos Positivos. *Noticias*, p. 1.

Fernández , E. (2010). *Administración de empresas, un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.

Fiedler, F. & Chemers, M. (1985). *Liderazgo y administración efectiva.* México, D.F.: Trillas.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. (A. A. PsycNET, Ed.) *Psychological Bulletin, 51*(4), 327-358.

French, W. (1983). *Administración de personal.* México: Limusa.

French, W. (2006). *Human Resources Management.* Boston: Houghton Mifflin.

Gibson, L. J., Ivancevich, M. J., Donnelly, J. H. & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos* (13ª. ed.). México, D.F.: McGraw Hill.

Gómez, L. R., Balkin, D.& Cardy, R. (2001). *Gestión de recursos humanos* (2ª. ed.). Madrid: Pearson Education.

González, A. L. (2010). *Métodos de compensación basados en competencias.* Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.

Google.com. (04 de julio de 2012). *google.com*. Obtenido de google.com images: http://www.google.com.co/search?q=ambiente+de+trabajo+en+google&hl=es-419&prmd=imvns&tbm=isch&tbo=u&source=univ& sa=X&ei=YML0T6PYN4j48wTCsfjKBg&sqi=2&ved=0CFgQsAQ&biw=1280&bih=899

Google.com. (4 de julio de 2012). *google.com images ambientes de trabajo de apple*. Obtenido de: http://www.google.com.co/search?hl=es&q=ambiente+de+trabajo+en+apple&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.,cf.

osb&biw=1280&bih=899&um=1&ie=UTF-8&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=ZMT0T5jrDIiC8Q

Google.com. (4 de julio de 2012). *Google.com images ambientes de trabajo en Pixar*. Obtenido de: http://www.google.com.co/search?hl=es&q=ambiente+de+trabajo+en+apple&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.,cf.osb&biw=1280&bih=899&um=1&ie=UTF-8&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=ZMT0T5jrDIiC8Q#um=1&hl=es&tbm=isch&sa=1&q=ambiente+de+trabajo+en+pixar&oq=ambiente+de+

Google.com. (2013). *Google*. Obtenido de http://www.google.com/intl/es/about/company/

Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostc Survey. *Journal of Applied Psychology*, 159-170.

Hammer, M. & Champy, J. (2005). *Reingeniería.* Bogotá, D.C. : Norma.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (2009). *The motivation to work* (12thed.). New Brunswick, New Jersey, USA: Transaction Publishers.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (2009). *The motivation to work* (12th Printing ed.). New Brunswick, New Jersey, USA: Transaction Publishers.

Inzunza, J. (2002). *Física: Introducción a la mecánica*. Concepción, Chile: Talleres Edición de la Universidad de Concepción.

ISTAS COPSOQ-ISTAS21. (2008). *ISTAS COPSOQ-ISTAS21*, 1.5. Recuperado de http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=1235: http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=1235

Johnson, S. (2010). *Where good ideas come from, the natural history of innovation.* New York: Riverhead Books.

Jones , G.& George, J. M. (2006). *Administración contemporánea.* Mc Graw Hill.

Kahneman, D. (2007). Explorations of the mind - intuition: The marvels and the Flaws with Daniel Kahneman. Avaliable in: http://uctv.ucsd.edu/search-details.aspx?showID=12301. Berkeley: University of California Teleisión.

Kahney, L. (2009). *En la cabeza de Steve Jobs: La mente detrás de Apple.* Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2009). *Cuadro de mando integral* (3ª. ed.). Barcelona: Gestión 2000, Planeta.

Kasparov, G. (14 de noviembre de 2011). Entrevista a Kasparov: Una posición ganadora. *Cuadernos de Psicología del Deporte, 45*. Recuperado de: httpsi//es.scribd.com/doc/149629088/A45.

Legis. (2008). Cartilla Laboral. *Ley 1221 de 2008*. Bogotá, D.C.: Legis.

Llinás, R. (14 de 03 de 2013). Con el alma en las neuronas. (R. Restrepo, Entrevistador) http://www.revistaarcadia.com/periodismo-cultural-revis-

ta-arcadia/revista-arcadia/articulo/con-el-alma-en-las-neuronas/31348. Bogotá.

Luco, A. (Septiembre de 2004). *Uniacc eCampus*. Recuperado de http://ecampus.uniacc.cl/Textos/psicologia/Alfonso_Luco/luco1.htm

Madrid, 5 Portaltic/EP. (2012). *Yahoo finanzas.* Recuperado de Yahoo.mx: http://mx.finanzas.yahoo.com/noticias/bill-gates-rechaz% C3 %B3-fabricar-ereaders-083452815.html

Masquiarán, C. (2009). Desarrollo de grupos y equipos de alto desempeño. Recuperado de: http://www.grupokaizen.com/mck/Equipos_de_alto_desempeno.pdf) Puerto Ordaz, Bolívar, Venezuela.

McCormick, E. & Sanders, M. (1982). *Human factors in engneering and design* (5thed.). New York: McGraw Hill.

McLuhan, M. & Fiore, Q. (1969). *El medio es el masaje, un inventario de efectos.* Buenos Aires: Paidós.

Milhaud. (2010). *Las profesiones y oficios desaparecidos*. Recuerado de: http://recuerdosdepandora.com/historia/las-profesiones-y-oficios-desaparecidos/

Mondy, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª. ed.). México D. F.: Pearson Educación.

Morales, J. A. & Velandia, N. F. (1999). *Salarios, estrategia salarial y de compensaciones.* Bogotá, D.C.: McGraw Hill.

MX, D. (Productor). (2011). *Juegos Mentales 1, 2, 3* [Película].

Myers, S. (1970). *Every employee a manager.* New York: McGraw Hill.

Myers, S. M. (1981). *Every employee a manager.* Michigan: Universidad de Michigan, McGraw Hill.

Naumov, S. (2011). *Organización total*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Noticias Caracol.com. (2012). *Noticias Caracol.* Recuperado de http://noticias-caracol.com/nacion/video-266934-reemplazaran-lozas-de-transmilenio-de-la-avenida-caracas.

onetonline. (2012). *onetonline*. Recuperado el 19 de julio de 2012, de: http://www.onetonline.org/

Pautassi, M.A. (2012). *El teletrabajo aumenta la productividad por el menor estrés*. Recuperado de: www.portafolio.co/economia/entrevista-el-padre-del-teletrabajo

Peter, L. J. & Hull, R. (2009). *The Peter Principle: Why things always go wrong.* Harper Collins pubishers.

Pontificia Universidad Bolivariana seccional Bucaramanga. (2009). *COPASO.* Obtenido de http://copaso.upbbga.edu.co/normatividad.htm

Redacción BBC mundo. (2012). *Ciencias sociales hoy weblog*. Obtenido de Ciencias sociales hoy weblog: http://aquevedo.wordpress.com/2011/07/29/

causas-del-accidente-del-vuelo-af447-de-air-france-los-errores-fatales-de-los-pilotos/

Rodríguez, C. E. (2013). *Icontec: Acreditación en Salud.* Recuperado el 2013, de La reforma al sistema de salud en Colombia y la calidad de la atención: http://www.acreditacionensalud.org.co/catalogo/docs/Revista%20Normas%20y%20Calidad%20No%2088.pdf

Santos, J. M. (1998). Cómo salir del laberinto. *Lecturas Dominicales (El Tiempo)*, 8 de noviembre p. 2.

Spendolini, M. J. (1995). *Benchmarking* (2ª. reimpr.). Bogotá, D.C.: Norma.

Teletrabajo: Libro Blanco el ABC del Teletrabajo en Colombia . (s.f). Recuperado el 14 de diciembre de 2012, de Ministerio de Tecnologias de la Informacion y las Comunicaciones: http://www.vivedigital.gov.co/teletrabajo/_assets/files/teletrabajo_abc_libro_blanco.pdf

The OD Institute. (2005). *The OD institute.org.* (E. G. Butterfield, Ed.) Recuperado el 30 de mayo de 2013, de http://www.theodinstitute.org/joomla/index.php: http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/172-mintzberg-henry.html

Torres Laborde, J. L. (1997). *Manual para el estudio del trabajo.* Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.

Torres Laborde, J. L. (2002). Desarrollo de un modelo de gestión apoyado en roles y competencias. *Psicología desde el Caribe, 9*, 50-75.

Torres Laborde, J. L. (12 de julio de 2012). *Creately*. Obtenido de New Repair Service - Swim Lane: http://creately.com/diagram/example/h4kbnyyg1/New%2BRepair%2BService%2B-%2BSwim%2BLane

Unilever. (2013). *Unilever*. Recuperado el 12 de febrero de 2013, de http://www.unilever-ancam.com/conocenos/nuestramision

Universidad Nacional Virtual de Manizales. (2012). Obtenido de www.virtual.unal.edu.co: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%202.pdf

Varela, R. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones.* México, D.F.: Pearson Prentice Hall.

Wikipedia. (22 de julio de 2012). *http://es.wikipedia.org/wiki/Enron*. Obtenido de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Enron

Wikipedia. (22 de julio de 2012). *http://es.wikipedia.org/wiki/Esc%C3%A1ndalo_de_los_falsos_positivos*. Obtenido de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Esc%C3%A1ndalo_de_los_falsos_positivos

APÉNDICE. EL INSTRUMENTO

José Luis Torres Laborde & Olga Lucía Jaramillo

Diseño de Tania Camargo Orozco

LOGO DE LA EMPRESA		**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**	
Página:	Código:	Versión No.	Fecha de actualización:
Analista:		Fecha de emisión:	
PLATAFORMA ESTRATÉGICA			
Contribución del cargo a la misión de la compañía:			
Contribución del cargo a la visión:			
Contribución del cargo a los valores corporativos:			
TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (*Seleccione el tipo de estructura organizacional establecido en su empresa*)			
Estructura vertical o piramidal		Estructura divisional por productos, clientes o zonas geográficas	Estructura por proyectos
Estructura horizontal o plana		Estructura por Procesos	Estructura por redes
Estructura Funcional		Estructura Matricial	Estructura circular
MODELO (*Identifique el modelo de diseño predominante en su empresa*)			
Modelo Clásico (predomina la especialización, énfasis en la productividad y el rendimiento. Cargos rutinarios).			
Modelo Humanista (predomina el ambiente de trabajo armónico y familiar, énfasis en relaciones interpersonales, redes sociales).			
Modelo Situacional (énfasis en autocontrol y autodirección. Cargos flexibles y cambiantes).			

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Variedad	Es variado	Es monótono o Rutinario
Autonomía	Autónomo para toma de decisiones	Dependiente para toma de decisiones
Significado	Alta contribución del cargo	Baja contribución del cargo

REGISTRO DEL CONOCIMIENTO O FLUJO DEL PUESTO

Liste la cantidad de insumos o información que hacen parte de las entradas de su proceso, así como las diferentes actividades llevadas a cabo sobre cada una de las entradas y los resultados obtenidos de esta actividad.



Entradas	Procesos de transformación	Salidas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo		**Estructura Organizacional**
Gerencia o división		
Sección o departamento		
Cargo del jefe inmediato		
Centro de costo		
Número de cargos iguales		
Código del cargo		
Lugar donde se ejerce		
Nivel en la organización		
Misión (razón de ser del cargo)		
RESUMEN EJECUTIVO DEL CARGO		
Resuma el objetivo principal de su trabajo.		
1. ¿Cuál es el resultado final de su trabajo?		
2. ¿A usted le pagan para lograr qué?		
3 ¿Cuáles son sus clientes externos e internos?		

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES					
PROCESO:					
FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES				**PERIODICIDAD**	**TIPO**
Funciones		**Actividades específicas**	**Resultados esperados**		
Convenciones	**Tipo de función**	Análisis (A)	Ejecución (E)	Dirección (D)	Control (C)
	Periodicidad	Diaria (D)	Mensual (M)	Trimestral (T)	Ocasional (O)

INDICADORES DE GESTIÓN					
Indicador	**Fórmula**	**Métrica**	**Periodo**	**Meta**	**Fuente**
Ausentismo	$\frac{\text{\# de ausencias en el periodo}}{\text{Cantidad de personas a cargo}} * 100$				
Producción	$\frac{\text{Total producido}}{\text{Total proyectado}} * 100$				
Producción	$\frac{\text{Costo del total producido}}{\text{Costo proyectado}} * 100$				
Ahorro	$\frac{\text{Total gastado}}{\text{Total presupuestado}} * 100$				
Ventas	$\frac{\text{Total vendido}}{\text{Total presupuestado}} * 100$				
Ventas	$\frac{\text{Total objetivos (metas)cumplidos}}{\text{Total proyectado}} * 100$				
Mantenimiento	$\frac{\text{Total horas disponibles del equipo}}{\text{Total presupuestado}} * 100$				
Productividad	$\frac{\text{Total ejecutado}}{\text{Total proyectado}} * 100$				
Mejoramiento	$\frac{\text{Total proyectos aprobados}}{\text{Total proyectos presentados}} * 100$				
Cargos prestadores de servicio	$\frac{\text{Total de personas atendidas}}{\text{Total solicitudes}} * 100$				
Salud laboral	*0 (cero) accidentes*				
Servicios	*0 (cero) quejas de los clientes*				
Calidad	*0 (cero) devoluciones, 0 (cero) reclamos, 0 (cero) reciclaje, 0 (cero) repeticiones, 0 (cero) reprocesos*				

RELACIONES DEL CARGO					
Llene el siguiente formato con el nombre de los "Documentos" (pueden ser productos o servicios) que le llegan, para que usted los procese, transforme, llene, siga sus instrucciones, tramite, etc. Cuando usted es el organizador del documento, solo llene lo que hace con él y a quién lo envía. Por documento se deben entender: papeles, memos, instrucciones verbales, ordenes de trabajo, planes de trabajo, planillas, problemas por resolver, actividades para coordinar, productos en proceso, facturas, órdenes de compra, recepción y manejo de materiales etc.					
RELACIONES INTERNAS					
"Documento":					
Contacto área/cargo (De quien lo recibe)		**Propósito (Qué hace con él)**		**Contacto área/cargo (A quién lo envía)**	
De un inmediato en línea		Lo ensambla		A un inmediato en línea	
De su jefe		Lo transforma		A su jefe	
De otro departamento del mismo nivel		Elabora un estudio/ proyecto/plan/ programa		A otro departamento del mismo nivel	
Del cliente		Ejecuta la instrucción		Al cliente	
De otra área		Da un informe		A otra área	
De un colaborador		Soluciona un problema		A un colaborador	
De otro gerente		Consulta		A otro gerente	
De reuniones especiales		Hace que otros ejecuten		A una reunión	
De la comunidad		Lo transmite		A la comunidad	
De entidades del gobierno		Calcula/diseña		A entidades del gobierno	
De proveedores		Controla		A proveedores	
De contratistas		Vende		A contratistas	
De la máquina		Compra		A nadie	
De otros		Arregla		Archiva	
		Otros		Otros	

RELACIONES EXTERNAS				
Contacto	**Propósito**	**Frecuencia**		
		Diario	Periódica	Ocasional

RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
Responsabilidad (*¿usted es responsable por…?*)			**Cuáles**
	SI	NO	
Documentos			
Dinero y/o manejo presupuestal			
Materiales y equipos			
Información confidencial			
Registros y/o informes			
Manejo de personal			
Valores			
Procesos, procedimientos, programas, actividades de producción, etc.			
Información técnica			
Estrategias del área de trabajo			
Clima organizacional			
Resultados de la empresa			
La seguridad física de otros			
Proyecciones financieras			
Estrategias generales de la organización			
Proyecciones de ventas y análisis de mercado			
La calidad de lo que otros hacen			

SUPERVISIÓN EJERCIDA			
	PERSONAS QUE REALIZAN LABORES		
	Sencillas	Especializadas	Que otros supervisan
1. Número de personas que usted supervisa (escriba el numero en la casilla correspondiente)			
2. Supervisión técnica: asigna, instruye y comprueba el trabajo de (escriba el número de personas en cada casilla)			
3. Supervisión técnica y administrativa: planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo, además responde por el desempeño del personal y puede llamarle la atención a (escriba el número en la casilla correspondiente)			
4. Supervisión gerencial: planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo, responde por la disciplina, tiene la autoridad para sancionar, orienta la labor y puede ordenar la ejecución de áreas y cambios importantes (escriba el número en la casilla correspondiente)			
Indique el nombre de los cargos que usted supervisa directamente			
1.	6.		
2.	7.		
3.	8.		
4.	9.		
5.	10.		
(Si hay cargos repetidos, limítese a señalar el nombre y el número de cargos iguales)			
SUPERVISIÓN RECIBIDA: Técnica ( ), Administrativa ( ), Gerencial ( ).			

IMPACTO Y AUTORIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES					
¿Toma usted decisiones durante el desarrollo de su trabajo? SI ☐ NO ☐					
Importante: Para responder el siguiente cuadro, A) Averigüe si la persona debe CONSULTAR la decisión, de ser así califique en la columna marcada como "CONSULTA" B) Si la persona DECIDE o INFORMA coloque su calificación en la columna marcada con "DECIDE"					
El puesto de trabajo implica tomar decisiones sobre					
	Consulta	**Decide**		**Consulta**	**Decide**
Aspectos de rutina			Uso de la tecnología		
Aspectos técnicos			Nuevos productos/ programas		
Aspectos operativos			Diseños especiales		
Programación del personal			Fórmulas/ patentes/ recetas		
Distribución del personal			Inversiones		
Despidos/ Contrataciones			Manejo de dinero		
Estructura/ número de personas			Flujos de caja		
Planeación de trabajo			Contratos/ compras		
Cantidades/ volúmenes			Ventas/ precios		
Seguridad			Publicidad/ mercadeo		
Procesos/ operación			Transporte/ logística		
Mercadeo			Clientes/ reclamos		
Aspectos legales			Logística		
Proyectos			Finanzas		
Estudios/ implantación			Compras y suministros		
Negociaciones colectivas			Otros		
			Totales		

SALUD LABORAL					
A. Condiciones de trabajo					
Esfuerzo		*Nivel	**Frecuencia	LUGAR DE TRABAJO	
	Visual				
	Mental			DISPONIBILIDAD	
	Físico				
* Alta (A), Media (M), Baja (B) **Ocasional (O), Periódico (P), Constante (C)					

B. Factores de riesgo del sitio donde se desempeña el trabajo									
RIESGO OCUPACIONAL		**Probabilidad de ocurrencia**				**IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD REQUERIDOS**			
		Alta	Media	Baja	NH				
FACTORES DE RIESGO DEL PROPIO TRABAJO	Quemaduras					Protección tronco		Máscara	
	Explosión					Zapatos / botas		Otros	
	Electricidad					Gafas		¿Cuáles?	
	Cortaduras					Protección cara			
	Intoxicaciones					Casco			
	Psicosocial					Guantes			
	Ergonómico					Uniforme			
	Fracturas					Protecciones auditivas			

C. Requisitos de salud para el puesto (Señale los aspectos que más pueden influir en la ejecución de su trabajo o los que más se afecten con el desempeño del mismo)					
Vista			Piel (manos)		
Tacto			Garganta		
Gusto			Pulmones		
Olfato			Sistema cardiovascular		
Oído			Cerebro		

D. Requisitos de higiene (Cargos que exigen requisitos máximos de higiene, como por ejemplo alimentos o fabricación de drogas)					
Dedos			Barba		Otros
Manos			Nariz		
Piel			Boca/garganta		
Uñas			Cabello		

E. Ambiente y tipo de trabajo del sitio donde se desempeña el cargo								
Factor	**Medida**			**Factor**	**Medida**			**Tipo de trabajo**
	Alta	**Media**	**Baja**		**Alta**	**Media**	**Baja**	
Temperatura				Gases/Polvos				Liviano
Iluminación				Tóxicos				+/- Pesado
Ruido				Químicos				Pesado
Otro				Otro				Muy pesado

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO			
"KNOW HOW"		**ESCOLARIDAD**	
Habilidades especiales		Primaria	
Experiencia especial		Secundaria	
Principios de la tecnología		Técnica	
Métodos de trabajo y técnicas		Tecnológica	
Requerimientos tecnológicos		Profesional	
Conocimientos específicos		Especialización	
Licencias especiales		Postgrado	
Entrenamiento especial		Entrenamiento de marca	
Destrezas manuales			
Experiencia requerida: 0 - 2 años ☐ 3 a 5 años ☐ 5 a 10 años ☐			

ROL Y COMPETENCIAS							
Rol desempeñado	**Competencias requeridas**	***Nivel de formación requerido**					**Anotaciones**
		1	2	3	4	5	
ESTRATEGA	Visión						
	Planeación						
	Anticipación						
GESTOR	Logro						
	Emprendimiento						
	Iniciativa						
NEGOCIADOR	Relacionales						
	Comunicativas						
	Influencia						
OPERADOR	Sensibilidad a otros						
	Orientación al servicio						
	Manejo del tiempo						
SERVICIO SOPORTE	Amabilidad						
	Servicio al cliente						
	Impulso						
PRODUCTOR	Finalizar lo iniciado						
	Programar						
	Coordinar						
CONTROLADOR	Organización						
	Orden						
	Secuencia						

ROL Y COMPETENCIAS							
Rol desempeñado	**Competencias requeridas**	***Nivel de formación requerido**					**Anotaciones**
		1	2	3	4	5	
ESPECIALISTA/ CONSULTOR	Aprendizaje continuo						
	Investigación						
	Atención al detalle						

* Nivel requerido: Primaria (1), Secundaria (2), Técnica/ Tecnológica (3), Profesional (4), Postgrado (5)

TRABAJO EN EQUIPO **¿Es parte de un equipo de trabajo que debe producir resultados concretos? SI ☐ NO ☐**					
¿Cuál es la contribución mínima esperada al equipo? Entre 1 (ninguna contribución) y 5 (total contribución)	1	2	3	4	5
Califique el grado de atención requerido por su trabajo. Entre 1 (ninguna contribución) y 5 (total contribución)	1	2	3	4	5

CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS EXIGIDAS POR EL CARGO			
Confianza en sí mismo		Vitalidad	
Objetividad		Paciencia	
Cooperación		Organización	
Prudencia y discreción		Curiosidad	
Estabilidad emocional		Independencia	
Resistencia a la tensión		Responsabilidad	
Constancia		Adaptabilidad	
Resistencia a la frustración		Otros	

CARACTERÍSTICAS GENERALES						
	BAJO		**MEDIO**		**ALTO**	
	1	2	3	4	5	6
1. ESTRATEGIAS (*Políticas, misión, visión*)						
2. LIDERAZGO (*Obtener resultados de otros*)						
3. DECISIONES (*Impacto, alcance, importancia*)						
4. *KNOW HOW* (*Manejo de la tecnología*)						
5. DIRECCIÓN (*Habilidades de supervisión*)						
6. CALIDAD (*Responsabilidades por procesos*)						
7. CANTIDAD (*Responsabilidad por producción*)						
8. INICIATIVA (*Responsabilidades por proyectos*)						

Continúa...

CARACTERÍSTICAS GENERALES						
	BAJO		MEDIO		ALTO	
	1	2	3	4	5	6
9. CONTROL (*Responsabilidades por cumplimiento*)						
10. ESTUDIOS E INFORMES (*Análisis/ proyectos/ innovación*)						
11. SOLUCIONES DE PROBLEMAS (*Resolver situaciones*)						
12. COMUNICACIONES (*Facilitar el flujo*)						
13. RAZONAMIENTO (*Enfoques y conceptos*)						
14. INNOVACIÓN (*Nuevos productos/ negocios*)						
15. SERVICIO (*Resolver solicitudes de otros*)						
16. TRÁMITES (*Procesar documentos*)						
17. TRABAJO EN EQUIPO (*Colaboración*)						
18. MANEJO DE REUNIONES (*Facilitar procesos grupales*)						
19. RELACIONES INTERPERSONALES (*Relación con otros*)						
20. GUSTO ESTÉTICO (*Responsable de presentación o arte*)						
21. INFLUENCIA (*Capacidad para influir sobre otros*)						
22. MOTIVACIÓN DE LOGRO (*Deseos de desarrollarse*)						
23. CREATIVIDAD (*Generar nuevas ideas*)						
24. ORGANIZACIÓN DE MÉTODOS (*Redistribución de procesos*)						
25. OTRAS						

HABILIDADES Y APTITUDES						
	ESCALA					
	BAJO		MEDIO		ALTO	
	1	2	3	4	5	6
Manuales						
Coordinación viso motriz						
Equilibrio						
Coordinación corporal						
Pensamiento lógico						
Pensamiento inductivo						
Pensamiento abstracto						
Pensamiento numérico						
Atención y concentración						
Retención						
Reproducción motora						

HABILIDADES Y APTITUDES						
	ESCALA					
	BAJO		MEDIO		ALTO	
	1	2	3	4	5	6
Percepción objetiva						
Habilidad verbal						
Capacidad auditiva						
Otras						

EXPERIENCIA	
Externa	
Interna	

Esta obra, editada en Barranquilla por
Editorial Universidad del Norte, se terminó de imprimir
en los talleres de X-Press Estudio Gráfico y Digital en noviembre de 2014.
Se compuso en Palatino Linotype y OfficinaSerITCStd.

El estudio del trabajo es una necesidad fundamental para cualquier persona que realice una actividad productiva, pero también es indispensable para las organizaciones de cualquier tipo y, por supuesto, es un factor clave para los emprendedores. Este texto, resultado de la práctica académica y de la amplia experiencia de los autores en el sector empresarial, va más allá del estudio de las funciones; revisa en detalle la literatura sobre el estudio del trabajo y contempla todos los elementos implícitos desde su creación e inserción en la estructura organizacional hasta los cometidos, responsabilidades y perfiles necesarios para ser ocupados por potenciales trabajadores. Sin lugar a dudas, una obra muy pertinente en los actuales momentos, cuando múltiples y novedosos tipos de trabajo emergen en la sociedad global.

ISBN 978-958-741-490-5
9 789587 414905 >

ediciones de la U
conocimiento a su alcance

UN UNIVERSIDAD DEL NORTE

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE OPERACIONES Y DE FUNCIONES

Desde hace varias décadas, las organizaciones se han dado a la tarea de indicar a sus colaboradores la forma en la cual deben operar y para ello se han utilizado como principal instrumento el manual.

Los primeros modelos que se generaron contenían cantidad de defectos técnicos, pero sin duda alguna, fueron de gran utilidad para el adiestramiento del personal de nuevo ingreso.

Para evitar cometer errores a la hora de elaborar los manuales de tu organización te explicamos cómo realizarlos de manera sencilla y de fácil comprensión.

¿Qué es un manual?

Son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la organización ya que concentran información acerca de las bases jurídicas, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, responsabilidad, funciones y actividades de la misma.

El objetivo de un manual es proveer los lineamientos, reglas o normas de cómo utilizar algo de una forma sistemática, explícita y ordenada

Que es un Manual de Procesos y Procedimientos

(https://youtu.be/vmT1s_UNv6M)

Tipos de manuales

Podemos clasificar a los manuales que utiliza una organización con base en objetivo que ayudan a conseguir.

Tipos y Clasificación de Manuales Administrativos.

(https://www.youtube.com/watch?v=9aT1ZkV9Otc)**Manual de procesos y procedimientos**

Este contiene la información detallada, ordenada, sistemática e integral sobre las actividades y responsabilidades que se realizan en un área específica de la organización.

Manual de Procesos y Procedimientos

(https://www.youtube.com/watch?v=4bQg58PmtPQ)

Elementos que conforman el Manual de Procesos

Estructura del manual de procedimientos

a) Identificación

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar, las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

b) Índice o contenido

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento

c) Prólogo y/o introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

d) Objetivos de los procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

e) Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos

Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macroadministrativos y procedimientos mesoadministrativos o sectoriales.

f) Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

g) Políticas o normas de operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos**.** Además, deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación, se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

h) Concepto (s)

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

i) Procedimiento (descripción de las operaciones)

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación.

Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es

conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación

j) Formulario de impresos

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

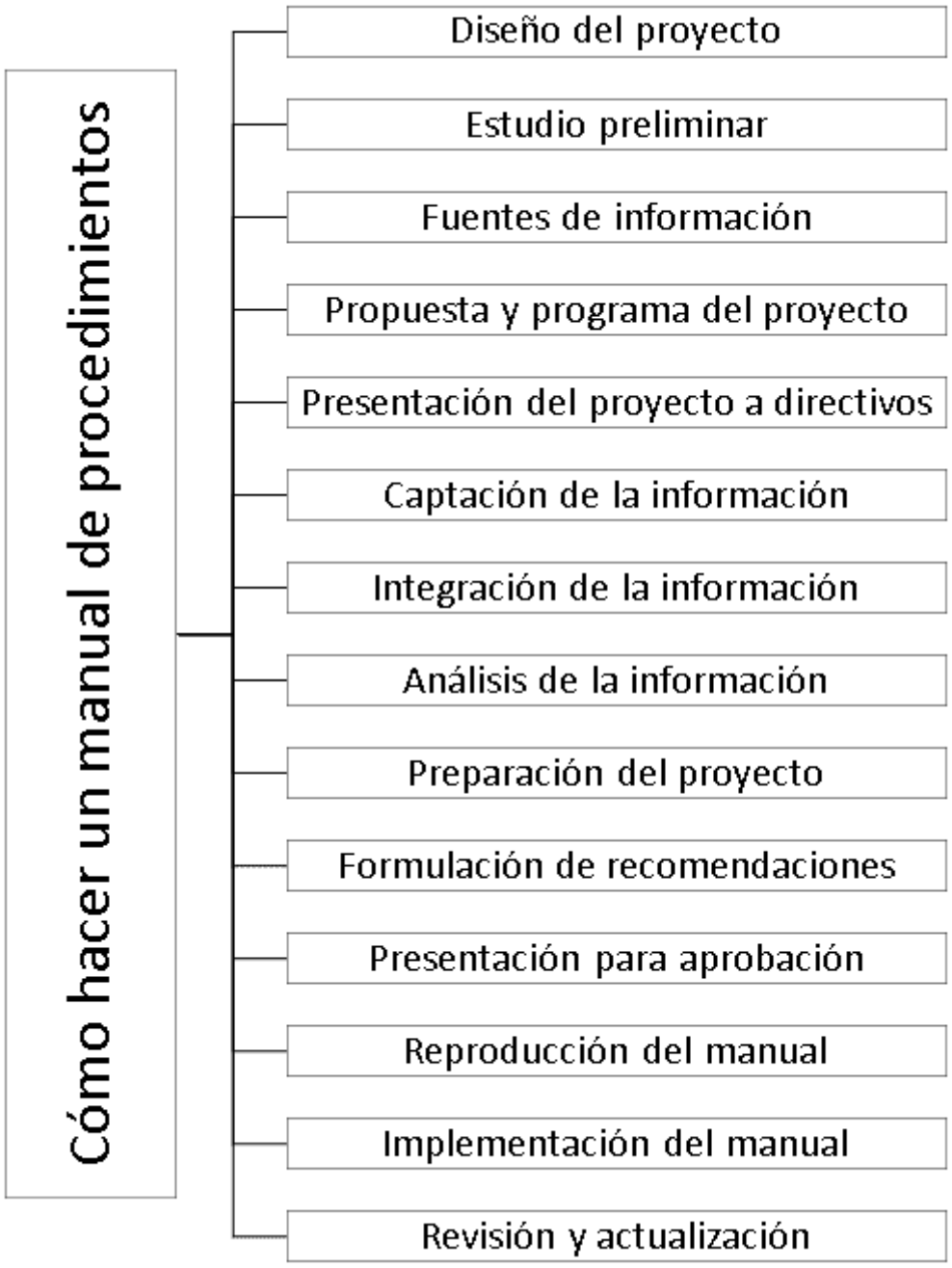
k) Diagramas de flujo

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita.

Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual de procedimientos, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

l) Glosario de términos

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.



(https://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/)

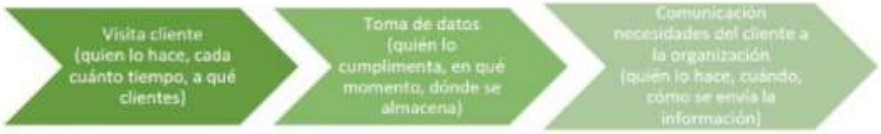
Elementos que conforman un manual de procesos
(https://www.youtube.com/watch?v=ltd-iPaCWho)

DIFERENCIAS ENTRE PROCESO Y PROCEDIMIENTO:

La principal diferencia entre proceso y procedimiento radica en el detalle de la explicación sobre cómo se desarrolla una actividad concreta de una organización.
Proceso: ***descripción de forma general*** de una secuencia de pasos que se realizan para llevar a cabo una actividad.
Procedimiento: ***descripción detallada del cómo se han de ejecutar esos pasos*** (quién los debe hacer, cómo, cuándo, qué documentos deben usarse, donde se almacenan esos documentos, etc) para llevar a cabo una actividad.
Por ejemplo, en un **proceso** comercial en una empresa consta de estos pasos:



El mismo proceso comercial puede ser descrito mediante un **procedimiento** en el que se detalla qué se hace, cómo se hace, quién lo hace, cuándo se hace, etc:



Además, **los procedimientos suelen estar escritos (documentados)** para dejar constancia de cómo se deben hacer las cosas y poder ser consultados por las personas que desarrollan esas tareas y cualquier otra persona de la organización que desee y tenga acceso a los mismos (https://iveconsultores.com/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento/)

Diferencia entre Proceso y Procedimiento
(https://www.youtube.com/watch?v=LPgFw6pcWKM)



Razón 1: todos los integrantes del equipo trabajan de la misma manera y bajo los mismos protocolos

---

Si documentas tus procesos conseguirás que todos los integrantes de tu equipo trabajen bajo esos protocolos de trabajo que has preparado. Conseguir, por ejemplo, que en un departamento comercial todos elaboren los presupuestos de la misma forma, sabrán en qué momento llamar al cliente para hacerle un seguimiento a los presupuestos enviados y sabrán cómo comunicar el cierre de presupuestos al departamento de administración y producción.

Habrán determinados puestos que requerirán más especialización que otros, cierto, pero lo importante y que debes de tratar de conseguir es que se trabaje de la misma manera, que la empresa cumpla con las políticas de trabajo establecidas, que se sigan los mismos protocolos. Eso facilitará en gran medida, que ante situaciones similares a la planteada en el inicio del post, la empresa tenga las herramientas necesarias para dar una respuesta adecuada.

Razón 2: en ausencia de un compañero el resto sabe cómo ejecutar sus tareas y las pueden desempeñar

Esto se podrá hacer porque determinadas tareas y sobre todo las más críticas estarán documentadas para que en ausencia de un compañero el resto sepa cómo desarrollarlas. Con esto consigues tener a un personal que sepa adaptarse a las diferentes circunstancias que pueden sobrevenir a lo largo de la vida de la organización. Conseguirás tener una polivalencia importantísima en tus empleados que evitará ante una baja médica, una baja voluntaria o un despido que la organización se resienta por no saber cómo realizar ciertas tareas.

Razón 3: se elimina la concentración de know-how (*Conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente*) en ciertos puestos de la organización

La información y el saber es poder dentro de cualquier empresa. He visto en muchas ocasiones cómo existe el síndrome del “empleado clave” dentro de una organización. Un empleado que conoce y lleva a cabo muchísimos procesos, algunos de ellos críticos pero que no ha documentado ninguno de ellos. El efecto es que cada vez más ese empleado se va convirtiendo en una figura tan clave dentro de la organización que toda la empresa dependerá de él y de su trabajo para poder funcionar en el día a día.
Lo que conseguirás al documentar procesos es descentralizar ese know-how que existe en ese “empleado clave” y esa información y conocimiento se repartirá entre el resto de los integrantes del equipo de trabajo. Redacta protocolos de actuación o crea manuales para realizar ciertas actividades que se llevan a cabo con un software o aplicación web, esa puede ser la forma de descentralizar el know-how.

Razón 4: se mejoran los procesos al estar redactados por los trabajadores que los desarrollan

Nadie mejor que los propios trabajadores para conocer lo que realizan en el día a día, por lo tanto, hazles ver a los protagonistas que documentar procesos le

servirá a la empresa para mejorar. Crea tantos procedimientos de trabajo como procesos existan en tu organización, sobre todo aquellos procesos que sean más críticos. Aprovecha y pregúntales a tus empleados si creen que se podrían mejorar de alguna forma para hacerlos más eficientes. Verás como más de uno de los integrantes del equipo de trabajo te comentará que ha detectado alguna tarea poco eficiente.

Razón 5: ayudan a ser más ágiles los procesos de incorporación de nuevo personal a la organización

---

La formación interna entre empleados de una organización es una de las tareas en las cuales se invierte más tiempo en el momento de incorporarse nuevos trabajadores a la empresa. Como podrás imaginar se trata de un tiempo muy valioso que invierten los trabajadores para enseñar e instruir a sus compañeros para realizar determinadas actividades o el manejo de ciertos programas o aplicaciones web.
Si tienes esas actividades documentadas o esas guías de manejo redactadas en instrucciones de trabajo estarás conmigo que los tiempos de formación interna se verán reducidos al poder entregar toda esa documentación al nuevo trabajador que se incorpora a la organización.

Razón 6: se aprovechan las lecciones aprendidas y experiencia de los trabajadores en el momento de actualizar los procesos

---

Los pequeños aprendizajes y la experiencia que tus trabajadores van adquiriendo en el día a día han de servirte para retroalimentar y mejorar los procesos que se llevan a cabo en la organización. Aprovecha para actualizar esos procedimientos, esos protocolos y verás cómo las lecciones aprendidas y experiencias adquiridas no se quedan en el olvido sirviendo de mejora a la empresa en general.

Razón 7: al hacerse las cosas de la misma manera se podrán sacar indicadores para medir el rendimiento de los empleados de un mismo departamento y ayudar a medir resultados

---

Estarás de acuerdo conmigo en que si todo se hace de la misma manera en un mismo departamento te será más sencillo establecer una serie de indicadores que te ayudan a medir el resultado del trabajo que se realiza. Si eres capaz de poder medir el rendimiento de tus procesos bajo indicadores de gestión tendrás una herramienta muy potente para poder comparar en el tiempo por el ejemplo el rendimiento de un proceso productivo, el rendimiento de tus empleados, la rentabilidad de un departamento, etc. (https://iveconsultores.com/7-razones-para-documentar-procesos-en-tu-empresa/)

Manual de operaciones y/o Funciones

Es aquel que se encargan de forma resumida detallar en forma general el manejo de una empresa. Dan un detalle de cómo es estructurada y de los diferentes roles y funciones que en ella se lleva a cabo y se desempeñan en cada departamento

¿Qué es un manual de operaciones y/o Funciones?

Un manual de operaciones es una guía de referencia que contiene toda la información sobre cómo funciona una organización.

El propósito que persigue un manual de operaciones es introducir a cualquier persona interesada en conocer cómo se desempeña la organización, así como los elementos que la componen como: su contexto, la estructura, los puestos, los procesos y procedimientos, las actividades, las políticas y reglas establecidas, entre otra información relevante relacionada a su operación.

También contempla aquellas condiciones alternas o excepcionales que ocurren, a la ejecución normalmente esperada de la secuencia de actividades para conseguir un objetivo o resultado.

Usualmente las empresas tienen sus manuales de operaciones en documentos físicos o impresos, pero también hay aquellas que los implementan de forma digital en herramientas o plataformas de software en línea para facilitar su disponibilidad y acceso.

Beneficios de tener un manual de operaciones y/o Funciones

Dentro de los beneficios principales que ofrece a una empresa el contar con su manual de operaciones se encuentran:

Mejorar la productividad y eficiencia

Sin una definición clara de roles, responsabilidades, actividades y cómo se deben de realizar en una secuencia ordenada de pasos, los integrantes de una empresa realizarán el trabajo a su manera.

Esto dará como consecuencia que el logro de resultados dependa completamente del buen desempeño y esfuerzo realizado por ellos.

Al tener documentados los procesos, los miembros de la organización podrán conocer exactamente cómo realizar un excelente trabajo.

Mantener y permear el conocimiento

Lo que permite dar valor a los clientes y diferenciarse de la competencia, es el conocimiento de cómo hacer cosas en lo que la empresa se especializa.

Los miembros del staff (*Conjunto de personas que forman un cuerpo o equipo de estudio, información o asesoramiento en una empresa u organización*.) saben entonces cómo entregar un producto o servicio al cliente, pero si alguno de estos elementos clave se va de la empresa y no contamos con los mecanismos que respalden el conocimiento con el que cuentan, éste se perderá y los demás miembros que permanezcan se verán en la tarea de volver a generar dicho conocimiento.

El manual de operaciones permitirá mantener este conocimiento disponible, asegurando que no desaparecerá espontáneamente, con la salida de uno o más miembros de la organización.

Permitir rendir cuentas

Es normal y de seres humanos que los miembros de la empresa se equivoquen y cometan errores sin intención.

Sin embargo, si no les instruimos y entregamos el conocimiento en cómo hacer correctamente sus actividades, nada evitará el desorden y no se tendrá un compromiso para rendir cuentas sobre sus responsabilidades.

“Nadie me dijo que tenía que hacerlo de esta manera, no es mi culpa”.

El contar con un manual de operaciones hará a cada miembro de la empresa responsable de las actividades que le corresponden, teniendo definido con claridad y precisión lo que deben hacer.

De esta manera si hay falla o error, cada miembro deberá asumir la responsabilidad sobre las acciones realizadas u omitidas.

Hacer a la organización escalable

Un manual de operaciones documentado también puede hacer que su organización sea más escalable.

Cuando sus procesos y procedimientos están documentados para referencia, es mucho más fácil implementar los mismos procedimientos en una escala mayor o en otras ubicaciones. Los equipos de trabajo de otras sucursales simplemente pueden replicar los mismos procedimientos que ya están en lugar de tratar de reinventar la rueda.

¿Cuál es el contenido de un manual de operaciones y/o Funciones?

Un manual de operaciones incluye diferentes secciones que deberán permitir cumplir con el objetivo de plasmar información de cómo funciona la organización.

A continuación, se listan las secciones o apartados importantes a incluir.

1. Contexto de la organización
2. Estructura de la organización
3. Descripción de puestos
4. Procesos y procedimientos
5. Políticas, reglas y restricciones

¿Cómo elaborar fácilmente un manual de operaciones y/o Funciones?

En **Softgrade** (*Es una compañía única con el firme objetivo de ayudar a los clientes a **conseguir los resultados de negocio** que necesitan, a través de la definición de **estrategias** y el uso de **tecnologías** que ayuden a implementarlas*.) lleva varios trabajando para diferentes clientes elaborando sus manuales de operaciones, han elaborado una guía paso a paso que facilita a cualquier persona en poder hacerlo.

Esta guía explica cada sección a elaborar para el manual. Además, contiene un conjunto de plantillas para elaborar documentos clave dentro del manual de operaciones como:

- Manuales de procesos
- Manuales de procedimientos
- Políticas y reglas de negocio
- Estructura organizacional
- Entre otros

y ejemplos que te permitirán también hacer mucho más rápido la elaboración de un manual de operaciones.

Te invitamos a que conozcas esta guía, en la cual también puedes solicitar ayuda de nuestros expertos.

Conclusiones

El manual proporciona un claro valor al negocio dado que hará explícito el conocimiento en cómo opera una organización.

En conclusión, no hay ninguna razón para que una empresa de cualquier tamaño no tenga un Manual de operaciones.

En caso de no contar o no querer elaborar un manual de operaciones, conviene hacerse la pregunta:
¿poseemos realmente un negocio o solo nos dedicamos a realizar trabajos?

Manual de Operaciones Y/o Funciones
(https://www.youtube.com/watch?v=rMT4pv9031E)

Más en concreto, un Manual de Operaciones debería incluir:

- Un **listado de todas las tareas** que se llevan a cabo en tu negocio (desde revisar el correo electrónico hasta hacer una devolución) área por área.
- El **proceso paso a paso** que hay que seguir para resolver esas tareas con éxito. Aquí se incluiría también, por ejemplo, dónde se almacena cada documento, cómo acceder, etc.
- La **fecha en la que se crea el proceso** y la de las actualizaciones posteriores (cuando las haya).
- Quién es el **responsable** de desarrollar la tarea y quién de validarla (si hay un supervisor).
- La **información de contacto** de tu equipo y de los proveedores para que cualquiera pueda conectar con alguno de los colaboradores si lo necesita.
- Los **datos de la empresa** (dirección, CIF, etc.).
- Los **protocolos** que haya que activar en casos de crisis o emergencia.

GUIA PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE OPERACIONES y/o FUNCIONES
(https://www.linkedin.com/pulse/guia-para-la-elaboracion-del-manual-de-operaciones-jos%C3%A9-ferrer/?originalSubdomain=es)

Bibliografía

https://iveconsultores.com/7-razones-para-documentar-procesos-en-tu-empresa/. (s.f.).

https://iveconsultores.com/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento/. (s.f.).

https://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/. (s.f.).

https://www.linkedin.com/pulse/guia-para-la-elaboracion-del-manual-de-operaciones-jos%C3%A9-ferrer/?originalSubdomain=es. (s.f.).

https://www.youtube.com/watch?v=4bQg58PmtPQ. (s.f.).

https://www.youtube.com/watch?v=9aT1ZkV9Otc. (s.f.).

https://www.youtube.com/watch?v=LPgFw6pcWKM. (s.f.).

https://www.youtube.com/watch?v=ltd-iPaCWho. (s.f.).

https://www.youtube.com/watch?v=rMT4pv9031E. (s.f.).

https://youtu.be/vmT1s_UNv6M. (s.f.).

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

Los 5 niveles de servicio y la consecuente reacción del cliente

El nivel de servicio que ofrece una compañía se puede clasificar de acuerdo al impacto que genera en sus clientes, con la consecuente reacción de éstos frente al modelo de atención. El nivel de servicio es algo en constante cambio, donde las compañías (idealmente) van evolucionando hacia un mejoramiento continuo. Lo primero es ser consciente del nivel en el que se encuentra, para con base en esto establecer compromisos para subir el estándar.

Dependiendo del nivel en el que esté la empresa, los clientes pasarán de ser potenciales detractores de la marca (cuando el servicio es simplemente criminal), hasta fervientes evangelizadores (cuando el servicio es alucinante). Aquí aplicaría el principio de “cómo los trates te tratarán”. Para las compañías el buen servicio es un diferencial, mientras que para los clientes es una expectativa. Ese es el desafío y la enorme oportunidad que representa el crear experiencias memorables.
(Artículo relacionado:
Las 5 cosas que todo cliente quiere).

Nivel 1: Criminal – Es aquel que rompe la promesa de servicio y pierde toda credibilidad. Está por debajo de cualquier expectativa y el cliente se sorprende por lo decepcionante. Es el servicio que hace que el cliente no solamente vete para siempre el producto, servicio, marca o empresa, sino que se vuelve un ensañado detractor. Lo ha herido en lo más profundo.

Nivel 2: Básico – Es lo mínimo, no ofrece nada más allá de lo estrictamente necesario. Esto es lo que pidió, esto es lo que recibe. Hay falta de cortesía y no hay comunicación para avisar nada al cliente. No hay ningún interés. Frente a este tipo de servicios, los clientes prefieren buscar otras opciones más agradables y que cumplan al menos con sus expectativas.

Nivel 3: Esperado – Es un servicio que no tiene nada de especial. Su cliente le compra mientras no haya nada mejor. Es un nivel de servicio aceptable frente al cual el cliente es indiferente, pero fácilmente se puede trasladar hacia otra oferta que sea un poco más atractiva.

Nivel 4: Deseado – Es el servicio que un cliente quisiera pero que rara vez recibe. Es lo que le gustaría que las compañías hicieran. Este servicio hace que los clientes sigan viniendo. Los clientes apoyan la marca, son fans, pero no luchan por ella.

Nivel 5: Alucinante – Es un servicio absolutamente sorprendente e inesperado y gratificante para el cliente. Supera ampliamente cualquier expectativa y le genera una sonrisa de felicidad. Es el cliente que le cuenta animosamente su experiencia a sus amigos, familiares y conocidos. Es más que un fan, es un evangelizador, promotor y reclutador de la marca.

Cada nivel de servicio genera una determinada actitud del cliente:

NIVEL DE SERVICIO	ACTITUD DEL CLIENTE
Criminal	Detractor
Básico	Desertor
Esperado	Indiferente
Deseado	Fan
Alucinante	Promotor

¿Ya sabe en cuál de estos 5 niveles de servicio se encuentra su negocio?

Ahora véalo como escalones de una escalera, donde cada nivel es un paso hacia algo mejor. Las empresas que entienden el poder de un extraordinario servicio están continuamente buscando formas de movilizarse hacia el siguiente nivel.

¿Cómo puede ir escalando?

1) Mantenga el servicio como el eje de su estrategia de diferenciación;

2) Pregúntele continuamente a sus clientes cuáles son sus expectativas, identifique qué cosas aprecian y valoran que actualmente no esté haciendo;

3) compárese constantemente con la competencia, ¿qué hacen que usted podría hacer mejor, o que están dejando de hacer que sea una oportunidad para usted fortalecer?;

4) Mida continuamente la percepción de sus clientes para hacer los ajustes correspondientes. (a través de encuestas, por ejemplo)

El servicio sorprendente es tan escaso, que es una gran oportunidad. La falta de diferenciación plantea una enorme posibilidad para quienes quieren salirse del montón y ser relevantes para sus clientes.

https://bienpensado.com/5-niveles-de-servicio/

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

ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE CON NUEVAS TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



ALEJANDRA VIÑA ASIS

Ingeniera de Sistemas

SENA 50 años 1957 2007

ESTRATÉGICOS C.T.A.

LANET

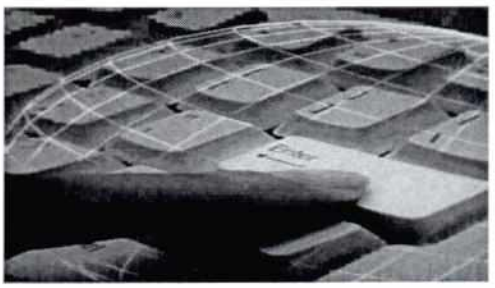
DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD

"COONVENIOS ESTRATÉGICO C.T.A.

Atención y Servicio al Cliente



Atención y Servicio al Cliente con Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación

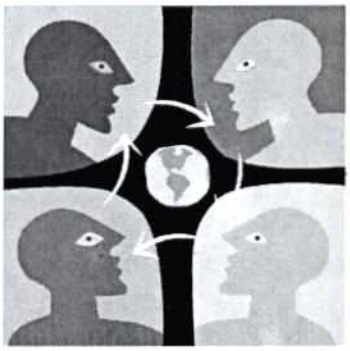


Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación

TABLA DE CONTENIDO

1. **COMUNICACIÓN**
   1.1. CARACTERÍSTICAS
   1.2. ELEMENTOS DEL PROCESO COMUNICATIVO
   1.3. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN
2. **CALIDAD**
   2.1. ¿QUÉ ES CALIDAD?
   2.2. CALIDAD EN EL SERVICIO
3. **ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE**
   3.1. FUNDAMENTOS BÁSICOS
   3.2. ATENCIÓN AL CLIENTE
4. **DECÁLOGO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**
5. **TÉCNICAS DE SERVICIO AL CLIENTE**
   5.1. TÉCNICAS TRADICIONALES
   5.2. NUEVAS TECNOLOGÍAS
6. **USO DEL TELÉFONO**
7. **INTERNET**
   7.1. INTERNET EXPLORER
8. **CORREO ELECTRÓNICO**
9. **MENSAJERÍA INSTANTÁNEA – MSN MESSENGER**
10. **VIDEOCONFERENCIAS – MICROSOFT NETMEETING**
    10.1. LLAMADAS
    10.2. HERRAMIENTAS
11. **VOZ SOBRE IP**

1. COMUNICACIÓN



La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y de otros entornos y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información.

La comunicación es de suma importancia para la supervivencia de especies gregarias, pues la información que ésta extrae de su medio ambiente y su facultad de transmitir mensajes serán claves para sacar ventaja del modo de vida gregario.

Etimológicamente, la palabra comunicación deriva del latín "commūnicāre", que puede traducirse como "poner en común, compartir algo". Se considera una categoría polisémica en tanto su utilización no es exclusiva de una ciencia social en particular, teniendo connotaciones propias de la ciencia social de que se trate.

1.1. CARACTERÍSTICAS

La comunicación se puede clasificar de diversas maneras, siendo la siguiente la más popular:

1.1.1. Comunicación humana

Se da entre seres humanos. Se puede clasificar también en comunicación verbal y no verbal.

- Comunicación verbal. En el cual se usa el lenguaje. Se clasifica en comunicación oral y escrita.
  - ✓ Comunicación directa oral: Cuando el lenguaje se expresa mediante una lengua natural oral.
  - ✓ Comunicación directa gestual: Cuando el lenguaje se expresa mediante una lengua natural signada.
  - ✓ Comunicación Escrita Cuando el lenguaje se expresa de manera escrita.

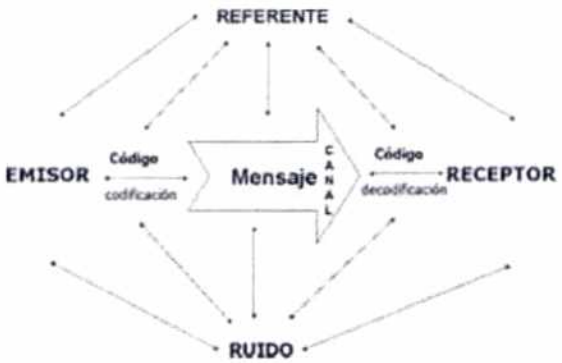
- Comunicación no verbal. En la que no se usa el lenguaje, sino un sistema especial de signos o señales. Esta es la más utilizada en la comunicación con discapacitados.

1.1.2. Comunicación No Humana

La comunicación se da también en todos los seres vivos.

- Enlace, relación que existe entre objetos en la cual la acción de uno repercute sobre las características de otros.

1.2. ELEMENTOS DEL PROCESO COMUNICATIVO



Los elementos de la comunicación humana son: fuente, emisor o codificador, código (reglas del signo, símbolo), mensaje primario (bajo un código), receptor o decodificador, canal, ruido (barreras o interferencias) y la retroalimentación o realimentación (*feed-back*, mensaje de retorno o mensaje secundario).

- **Fuente**: Es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.

- **Emisor** o **codificador**: Es el punto (persona, empresa...) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.

- **Receptor** o **decodificador**: Es el punto (persona, empresa...) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e

interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza lo que comúnmente denominamos el *feed-back* o retroalimentación.

- **Código**: Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para trasmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder comunicarse; la gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática..., todo lo que nos rodea son códigos.

- **Mensaje**: Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea trasmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información.

- **Canal**: Es el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.

- **Referente**: Realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo aquello que es descrito por el mensaje.

- **Situación**: Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.

- **Interferencia** o **barrera**: Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Son las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio.

- **Retroalimentación o realimentación** (mensaje de retorno): Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta...) sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la

comunicación). Si no hay realimentación, entonces solo hay información mas no comunicación.

1.3. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

- **Informativa**: Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.

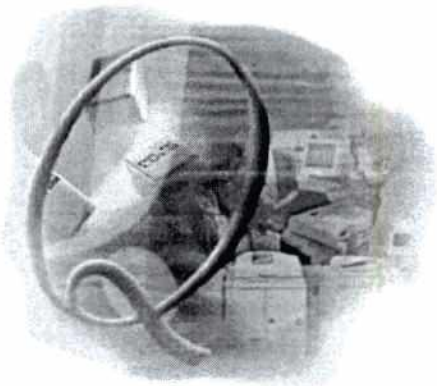
- **Afectivo-valorativa**: El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.

- **Reguladora**: Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad autorreguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo Ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarse, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.

Hechos sociales como la mentira son una forma de comunicación informativa (aunque puede tener aspectos reguladores y afectivo – valorativos) en la que el emisor trata de influir sobre el estado mental del receptor para sacar ventaja.

2. CALIDAD

2.1. ¿QUÉ ES CALIDAD?



Este concepto goza actualmente de una gran importancia ya que de la elaboración de productos de calidad depende la supervivencia de muchas organizaciones. La calidad se define frecuentemente como la adecuación del producto al fin que se le destina, conforme a la demanda del usuario. La obtención de calidad exige además de palabras:

- Planificación
- Sistemas
- Personas
- Trabajo intenso

Dentro de su definición existen conceptos básicos que le dan forma:

- Orientación del cliente. El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio. La empresa comprende perfectamente las necesidades y requisitos del cliente, así como el modo de entregarles productos o servicios de valor añadido. La satisfacción del cliente se mide y analiza, lo mismo que todas las cuestiones que inciden sobre su fidelidad.
- Relación de asociación con proveedores. Las relaciones con los proveedores están basadas en la confianza y en una integración adecuada, generando con las mejoras y valor añadido a clientes y proveedores.
- Desarrollo e involucración del personal. El potencial de cada una de las personas se libera porque existe un conjunto de valores compartidos y un clima de confianza y delegación de responsabilidades, generalizándose la implicación y la comunicación, apoyadas por la existencia de oportunidades de aprendizaje y desarrollo.
- Liderazgo y coherencia de objetivos. Los líderes, responsables de todos los niveles, desarrollan la cultura de la empresa. Son ellos quienes dirigen los recursos y esfuerzos hacia la excelencia. La política y la estrategia se despliegan de manera estructurada y sistemática por toda la empresa, orientándose todas las actividades en la misma dirección. Todas las personas se comportan de manera coherente con los valores, y la política y estrategia de la empresa.

- Mejora continua e innovación. Existe una cultura de mejora continua. El aprendizaje continuo es la base para mejorar. Se fomenta el pensamiento creativo y la innovación. Cada persona tiene asumido que la empresa no mejorará si no mejora él, y esto cada día.
- Responsabilidad social. El personal de la empresa se comporta con arreglo a una ética, esforzándose por superar el cumplimiento de las normas y requisitos legales.
- Orientación hacia los resultados. El éxito continuado depende del equilibrio y la satisfacción de los intereses de todos los grupos que de una u otra forma participan en el Centro: clientes, proveedores, personal, interesados y la sociedad en general.

2.2. CALIDAD EN EL SERVICIO

Como resultado de investigaciones, tanto bibliográficas como de mercado, se ha podido entender que todos los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de las evaluaciones realizadas a cinco diferentes factores, a saber:

1. **Elementos tangibles:** Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la empresa, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada empresa (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

   Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con **nosotros**, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.

2. **Cumplimiento de promesa:** Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el viernes de las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado.

   Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra empresa.

3. **Actitud de servicio:** Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

   Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra empresa.

4. **Competencia del personal:** El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

   Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

5. **Empatía:** Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), nosotros hemos obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

   - **Facilidad de contacto:** ¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?
   - **Comunicación:** Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.
   - **Gustos y necesidades:** El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

El conjunto de los cinco factores mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio.



Bien vale la pena realizar una evaluación previa de estos factores y una evaluación inicial de cómo se encuentra la empresa donde laboramos. Un servicio con calidad logrará que nuestros clientes regresen.

3. ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

3.1. FUNDAMENTOS BÁSICOS

3.1.1. SERVICIO



Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

3.1.1.1. Atributos principales

- Intangibilidad. El servicio no se pueden ver, saborear, sentir, oír, ni oler antes de compararlo.

- Pérdida en tiempo. El tiempo que no se gasta sirviendo supone una pérdida que no se puede renovar. Es una oportunidad económica perdida. Por ejemplo, un doctor que sólo tiene clientes durante dos horas por día ha perdido su tiempo. Él no puede volver a trabajar las demás horas. Al igual, en un avión o cine, los asientos no vendidos son una pérdida porque no se pueden volver a vender en esa misma hora.

- Falta de homogeneidad. Los servicios generalmente se modifican para cada cliente o nueva situación. Los servicios no se pueden producir en grandes cantidades porque varían mucho de un caso a otro.

- Fluctuaciones de deseo. El anhelo del público de un cierto servicio fluctúa bastante. Este deseo puede cambiar con estaciones del año, hora, día, tiempo, etc.

- Implicación del comprador. La mayoría de los procesos de servicios requieren un extremo alto de implicación entre el cliente y el proveedor de servicio.

3.1.1.2. Principios del servicio

Para llevar acabo un servicio son necesarias las bases fundamentales, es decir los principios del servicio los cuales pueden servir de guía a los empleados encargados de esta vital actividad, así como proporcionar orientación de cómo mejorar.

Estas bases son los principios del servicio, los cuales se dividen en:

- Principios básicos del servicio
- Principios del servicio al clientes

3.1.1.2.1. Principios básicos del servicio

Los principios básicos del servicio son la filosofía subyacente de éste, que sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa.

- Actitud de servicio: Convicción íntima de que es un honor servir.
- Satisfacción del usuario: Es la intención de vender satisfacción más que productos.
- Dado el carácter transitorio, inmediatista y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta: Esto es, la filosofía de "todo problema tiene una solución", si sabe buscar.
- Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas: Es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.
- El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes: Pedir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir lo imposible.
- Tratando de instituciones de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio): En el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servido. Cuanto más nos alejemos del primer polo, mejor estaremos.

3.1.1.2.2. Principios del servicio al cliente

Existen diversos principios que se deben seguir al llevar a cabo el servicio al cliente, estos pueden facilitar la visión que se tiene acerca del aspecto más importante del servicio, el cliente.

a. Haga de la calidad un hábito y un marco de referencia.

b. Establecer las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo el personal y con los clientes y proveedores.
c. Sistemas, no sonrisas. Decir "por favor" y "Gracias" no le garantiza que el trabajo resulte bien a la primera. En cambio los sistemas sí le garantizan eso.
d. Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes.
e. Dar libertad de acción a todos los empleados que se tenga trato con sus clientes, es decir autoridad para atender sus quejas.
f. Preguntar a los clientes lo que quieren y dárselo una y otra vez, para hacerlos volver.
g. Los clientes siempre esperan el cumplimiento de su palabra. Prometer menos, dar más.
h. Mostrar respeto por las personas y ser atentos con ellas.
i. Reconocer en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad. Remunerar a sus empleados como si fueran sus socios (incentivos).
j. Hacer como los japoneses. Es decir, investigar quiénes son los mejores y cómo hacen las cosas, para apropiarse de sus sistemas, para después mejorarlos.
k. Alentar a los clientes a que digan todo aquello que no les guste, así como manifiesten lo que si les agrada.

3.1.2. CLIENTE

Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.

Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

El principal objetivo de toda empresa es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

Sería ocioso tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto "cliente". A continuación presentamos un listado enumerando los aspectos esenciales que pueden caracterizar ese concepto:

- Es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.

¿Qué busca obtener un cliente cuando compra?

- Un precio razonable.
- Una adecuada calidad por lo que paga.
- Una atención amable y personalizada.
- Un buen servicio de entrega a domicilio.
- Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana).
- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible.
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques).
- Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes).
- Un local cómodo y limpio.

Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿me quejo? ¿O no vuelvo?

Principales causas de insatisfacción del cliente

- El servicio se brinda en una forma poco profesional.
- "He sido tratado como un objeto, no como una persona".
- El servicio no ha sido efectuado correctamente la primera vez.
- El servicio se prestó en forma incompetente con pésimos resultados.
- La situación empeoró después del servicio.
- "He sido tratado con muy mala educación".
- El servicio no se prestó en el plazo previsto.
- El precio pagado fue mayor que el que se pactó al principio.

3.2. ATENCIÓN AL CLIENTE

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, aparece identificada como si fuera la empresa misma. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio. Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe.

Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- **Cortesía**: Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.

- **Atención rápida**: A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".

- **Confiabilidad**: Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

- **Atención personal**: Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

- **Personal bien informado**: El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.

- **Simpatía**: El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

3.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

3.2.2. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Componente de la calidad del servicio. Existen ciertas habilidades que debe desarrollar todo el personal de una empresa, no solo los empleados del frente, en orden de cumplir las expectativas del cliente, esas destrezas se refieren a la comunicación son:

Habilidad de escuchar

Una de las partes esenciales de la comunicación es saber escuchar. Va más allá de lo que nosotros oímos con nuestros oídos. Significa escuchar con la mente.

Hay que escuchar los hechos y los sentimientos. Porque la gente se expresa con ambos elementos. Por ejemplo: "La video filmadora que compré se descompuso durante el viaje de vacaciones y perdí la oportunidad de grabar paisajes y situaciones que jamás voy a tener la posibilidad de repetir".

La respuesta tiene que contemplar hechos y sentimientos. Es necesario involucrarse activamente en la conversación. Comprender lo que está diciendo el cliente, y con gestos y palabras transmitirle que comprende la situación y ofrecer las soluciones que están dentro del compromiso de venta.

Mientras se atiende al cliente, no hay que distraerse. Ni tampoco permitir que otros empleados, clientes o cosas que estén sucediendo dispersen nuestra atención. Eso muestra al cliente que "él" es importante y nos estamos ocupamos de su problema.

Hay que esperar que el cliente termine de hablar antes de formular la respuesta. Se debe evitar interrumpir y contestar apresuradamente. No hay que perder ni una palabra de lo que el cliente tiene para decirnos.

No se debe prejuzgar. En general la apariencia o aspecto exterior de un cliente no debe ser la pauta para juzgar si puede o no comprar un producto o servicio; porque se corre el riesgo de perder una venta importante. "Las apariencias engañan".

Habilidad de preguntar

En todos los casos hay que escuchar lo que el cliente "dice" pero también lo que "no dice". Muchas veces los clientes tienen dificultad para expresarse, nuestra responsabilidad es llegar al verdadero asunto. ¿De qué forma?, indagando. ¿Cómo?, formulando preguntas **ABIERTAS** o generales o **CERRADAS** específicas.

Las preguntas **ABIERTAS** sirven para:

- Establecer necesidades
- Definir problemas
- Comprender pedidos
- Obtener más información

Se utilizan preguntas **CERRADAS** para:

- Clarificar lo que se ha dicho
- Hacer que el cliente preste su conformidad

- Resumir una conversación o confirmar un pedido

El trato con el cliente

- **El cliente discutidor**: Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que digamos. No hay que caer en la trampa. Algunos consejos que sirven de ayuda para tratar este tipo de clientes:
  - ✓ Solicitarle su opinión.
  - ✓ Hablar suavemente pero firme.
  - ✓ Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo.
  - ✓ Contar hasta diez o más...

- **El cliente enojado**: Cuando se trata este tipo de clientes no hay que negar su enojo y decirle, "No hay motivo para enojarse". Esto lo enojará más. Algunas formas de manejar la situación son:
  - ✓ Ver más allá del enojo
  - ✓ No ponerse a la defensiva
  - ✓ No involucrarse en las emociones
  - ✓ No provocar situaciones más irritantes
  - ✓ Calmar el enojo
  - ✓ No hay que prometer lo que no se puede cumplir
  - ✓ Analizar a fondo el problema
  - ✓ Hay que ser solidario
  - ✓ Negociar una solución

- **El cliente conversador**: Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo. Además de entrar a comprar algo, nos cuentan la historia de su vida. No hay que tratar de sacárselo de encima de un plumazo, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia, ya que el motivo real de su comportamiento es que se encuentran solas.

- **El cliente ofensivo**: El primer pensamiento que se nos cruza al tratar con individuos ofensivos es volverse "irónico" o "ponerlos en vereda". ¡NO LO HAGA! Lo mejor es ser amables, excepcionalmente amables. Esto los descoloca y hacer bajar el nivel de confrontación.

- **El cliente infeliz**: Entran en un negocio y hacen esta afirmación: "Estoy seguro que no tienen lo que busco". Estas personas no necesariamente tienen un problema con nosotros o con la empresa, su conflicto es con la vida en general. No

hay que intentar cambiarlos, se debe procurar de mejorar la situación, mostrarse amable y comprensivo, tratando de colaborar y satisfacer lo que están buscando.

- **El que siempre se queja**: No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios son caros, etc. etc. Hay que asumir que es parte de su personalidad. Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas. Dejarlo hablar y una vez que se desahogue encarrilar la solución teniendo en cuenta el tema principal.

- **El cliente exigente**: Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control. Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.

- **El cliente coqueteador**: Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicancias sexuales, pueden provenir tanto de hombres como de mujeres. Se debe mantener una actitud calmada, ubicada y de tipo profesional en todo momento. Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.

- **El que no habla y el indeciso**: Hay que tener paciencia, ayudarlos, no hacerles preguntas donde su respuesta tiene que ser muy elaborada. Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión.

3.2.3. IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las empresas han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Acciones

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

- La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

- Los conocimientos del personal de ventas, es decir, conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; estar concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

Estrategia del Servicio al Cliente

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

4. DECÁLOGO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE



El plan estratégico de una empresa, que es su carta de navegación, está lleno de buenos propósitos e intenciones. La visión y misión empresariales plantean situaciones "ideales" que en muchos de los casos no llegan a ser cumplidas.

Uno de los aspectos en los cuales se presentan más vacíos, entre lo que reza el plan estratégico y la realidad, es la atención al cliente. Todos sabemos que frases como las siguientes son populares en las misiones estratégicas, las asambleas de accionistas y las juntas directivas: "nuestros clientes son la base de nuestro crecimiento", "para ellos trabajamos", "son la fuerza que nos impulsa a seguir adelante"... Pero también sabemos que muy pocas veces esto se cumple en un 100%.

La tentación: Tratar al cliente como uno más

A continuación se plantea lo que es considerado el decálogo de la atención al cliente, cumpliendo a cabalidad con él se pueden lograr altos estándares de calidad en el servicio al cliente.

- El cliente por encima de todo. Este es el símil del primero de los diez mandamientos de Dios "Amar a Dios sobre todas las cosas", en este caso es el cliente a quien debemos tener presente antes que nada.

- No hay nada imposible cuando se quiere. A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.

- Cumple todo lo que prometas. Este sí que se incumple (más que el de "No desearás a la mujer del prójimo", creo yo), son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

- Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera. Es lógico, yo como cliente me siento satisfecho cuando recibo más de lo que esperaba. ¿Cómo lograrlo? conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.

- Para el cliente, tú marcas la diferencia. Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo "detrás de bambalinas" funcione a las mil maravillas pero si un dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.

- Fallar en un punto significa fallar en todo. Como se expresaba en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso. Las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.

- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

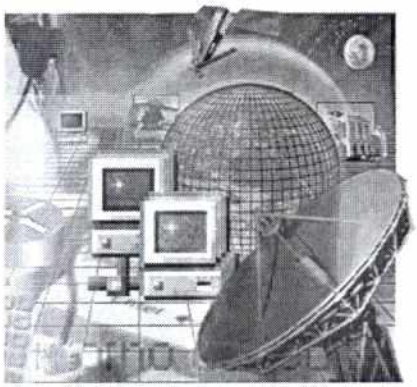
- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente. Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, quienes lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.

- por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar. Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua".

- cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo. Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la empresa deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

El pecado: Trabajar con el piloto automático puesto

5. TÉCNICAS DE SERVICIO AL CLIENTE



La información y las comunicaciones constituyen una parte esencial de la sociedad humana. Aún hoy en día, muchas culturas registran y presentan la información sobre su sabiduría e historia por medio del habla, el drama, la pintura, los cantos o la danza. La introducción de la escritura significó un cambio fundamental y la invención de la imprenta facilitó la comunicación de masas a través de los periódicos y las revistas. Las innovaciones más recientes, que en la actualidad culminan en la tecnología digital, han incrementado aún más el alcance y la rapidez de las comunicaciones.

Estas nuevas técnicas de información y comunicación (NTIC) pueden ser agrupadas en tres categorías:

- **La tecnología de la información**, información utiliza las computadoras, un componente indispensable en la sociedad moderna para procesar datos con ahorro de tiempo y esfuerzo.
- **La tecnología de telecomunicaciones**, comprende los teléfonos (con fax) y la transmisión de señales de radio y televisión, con frecuencia a través de los satélites.
- **Las tecnologías de redes**, con Internet como su forma más conocida, pero que también se ha extendido a la telefonía móvil, la tecnología de voz por redes IP (VOIP), las comunicaciones satelitales, y otras formas de comunicación que aún se encuentran en sus inicios.

Tecnología de la información	Tecnología de telecomunicaciones	Tecnología de redes
Hardware y componentes periféricos Software Conocimientos informáticos	Sistema de telefonía Transmisiones de radio y televisión	Internet Teléfonos móviles Cable, DSL, satélite y otras formas de conectividad por banda ancha

Estas nuevas tecnologías se han convertido primordiales para la sociedad contemporánea. Tanto si utilizamos un teléfono como si enviamos un mensaje por

correo electrónico; o si hacemos uso de los servicios de un banco o una biblioteca; o si escuchamos las noticias deportivas en la radio o miramos los noticieros en la televisión; o bien si trabajamos en el campo o en la oficina, o vamos al médico, conducimos un vehículo o tomamos un avión, utilizamos las TIC.

5.1. TÉCNICAS TRADICIONALES

- Teléfono
- Visitas clientes
- Buzones de Sugerencias
- Encuestas

5.2. NUEVAS TECNOLOGÍAS

- Internet
- Telefonía IP
- Correo Electrónico
- Video conferencias
  - ✓ Microsoft NetMeeting (Herramienta Microsoft)
- Mensajería Instantánea
  - ✓ MSN Messenger (Herramienta Microsoft)

6. USO DEL TELÉFONO



Una de las formas de tomar contacto con el cliente es mediante el uso del teléfono. Es muy importante la forma en que establecemos la comunicación y el tono de la conversación. Antes de iniciar el tratamiento del tema, el diálogo con la persona que está del otro lado de la línea debe iniciarse siguiendo estos pasos elementales:

- Saludar al interlocutor
- Dar el nombre de la empresa y cargo o departamento
- Decir nuestro nombre (habla Fulano de Tal.....)
- Ofrezcamos ayuda (Por ejemplo: "¿en que le podemos ayudar?...)

Antes de tomar el auricular, debe haber una disposición entusiasta de la persona que atiende. Luego se debe escuchar cuidadosamente para descubrir que es lo que desea nuestro interlocutor:

- Hacer una pregunta o consulta.
- Expresar una objeción
- Hacer un planteo

Las objeciones expresan el desacuerdo del cliente que las utiliza para evitar o dilatar la compra. Las objeciones hay que responderlas "no ignorarlas", tratando de emplear argumentos que las neutralicen o minimicen.

La buena atención telefónica tiene una serie de requisitos que se deben cumplir para lograr ese objetivo:

- Comprender todas las funciones del teléfono.
- Contestar el teléfono tan pronto sea posible.
- Mantener el micrófono del receptor alineado frente a la boca y hablar con claridad.
- Evitar los ruidos innecesarios.
- Mientras se habla por teléfono, no beber, no comer, ni masticar goma de mascar.
- No hablar con terceros mientras se está atendiendo una llamada.
- Se debe pedir consentimiento para hacer esperar al cliente.
- Hay que utilizar el botón de espera (HOLD) cuando hagamos esperar a un cliente.
- No dejar al cliente esperando mucho tiempo en la línea. Se irrita y fastidia. Se predispone mal.

En muchas oportunidades debemos evaluar no solamente **LO** que decimos, sino **COMO** lo decimos. Hay que eliminar frases como: "Usted tendrá que...", o "No puedo ayudarlo, tendrá que hablar con la administración".

Lo correcto es decir: "Puedo comunicarlo con el departamento de administración". "No hay que dar detalles innecesarios". El cliente no necesita saber que el dueño de la empresa tiene su mujer enferma o fue a buscar a su hijo al colegio.

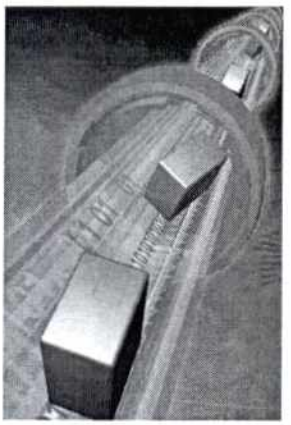
"Evitar la palabra **debería**" No hay que decirle al cliente que el encargado de ventas "debería llegar en una hora" si no estamos seguros. Lo correcto es tomar el nombre y teléfono del cliente y llamar cuando vuelve el encargado de ventas.

"No mencionar otras quejas". No se puede excusar diciendo, "no puede ayudarlo, ahora está atendiendo otra queja...".

Esquema de cómo contactar a un cliente por teléfono



7. INTERNET



Internet es un "mundo" de información, al que se puede acceder desde cualquier parte del planeta, mediante una computadora y una conexión a la línea telefónica. En él es posible encontrar casi cualquier tema imaginable; lo difícil no es obtener la información, sino como llegar a ella.

En los principios de Internet era difícil encontrar la información, porque ésta era restringida y de complicado acceso, pero la imaginación de hábiles programadores y hombres de negocios ha creado una serie de páginas y herramientas de programación que nos han acercado enormemente a los recursos de Internet. Gran variedad de portales temáticos y buscadores de diferentes estilos y métodos de acción facilitan nuestro trabajo cuando accedemos a Internet en busca de información.

World Wide Web

La World Wide Web, o telaraña mundial de páginas web, está formada por un inmenso conjunto de páginas web ubicadas en diferentes sistemas informáticos de todo el mundo y conectadas entre sí. Cada página Web o, más certeramente, cada sitio web está formado por multitud de páginas con textos, imágenes o sonidos que se relacionan entre sí, y que son gestionadas y actualizadas por uno o varios responsables, llamados webmasters.

El nombre de "telaraña mundial" no es gratuito pues el tejido de una tela de araña con sus puntos de unión es muy parecido al tejido que veríamos si sobre un plano uniéramos los diferentes nodos o puntos de distribución de los servidores de páginas web.

Las páginas web se crean con un lenguaje de programación básico llamado HTML (Hypertext Markup Language) que permite enlazar varios documentos "html" o, lo que es lo mismo, diferentes páginas web mediante los llamados "hipervínculos", que son enlaces entre archivos, ya sean otras páginas web, archivos de texto, de sonido, de video, etc., con un solo clic de ratón en una imagen o texto.

Estos hipervínculos pueden enlazar a otros documentos dentro del mismo sitio web o a otros sitios web de la red. Para ellos son necesarias las direcciones con formato URL

(Universal Resource Locutor), que es un formato estándar para asignar una dirección a cualquier elemento existente en Internet, y que consta de un protocolo de comunicación, un dominio o servidor, que mostrará la información solicitada.

Los protocolos más usuales son http para la navegación y FTP para la transferencia de archivos. El dominio (p servidor) es el sistema informático que contiene las páginas que visitaremos y los archivos son los que contienen la información.

Así, un ejemplo de dirección URL podría ser:

http://www.microsoft.com/index.html

Donde http sería el protocolo, www.microsoft.com sería el dominio, e index.html sería el nombre de la página que se visualizará.

Para que sirve Internet

Cada usuario tendrá sus motivos para utilizar Internet, pero la verdad es que su fácil manejo, unido a la cantidad de recursos e información accesible al momento, hace que Internet sea muy útil para muchas tareas.

Al ser (muy a pesar de algunos gobiernos y administradores) algo totalmente abierto y libre, en Internet hay lo bueno y lo malo, por lo que aprender a utilizar el potencial que ofrece es muy importante, sobre todo, a edades en las que todavía no se tiene formado un criterio claro y es fácil que éste sea manipulado por gente sin escrúpulos que utilizan Internet con fines o métodos poco ortodoxos.

Precauciones al utilizar Internet

Evidentemente, la primera precaución que hay que tomar al acceder a Internet es tener en cuenta, que al mismo tiempo, otra persona en otro lugar de la red, a 10 m o a 10.000 km, también se está conectando, y que sus intenciones pueden ser nefastas para nuestro sistema.

Desde el momento en que entramos en Internet, abrimos nuestro equipo con una puerta de entrada y salida, que los demás usuarios de la red pueden encontrar con un poco de paciencia. Así, disponer de un buen programa que controle estos flujos de entrada y salida es muy recomendable.

Que se necesita para acceder a Internet

Con el tiempo, posiblemente no será necesario hacernos esta pregunta y acceder a Internet será tan fácil como comprar una computadora y conectarla a la red y a la línea telefónica, pero, hoy por hoy, son necesarios algunos requisitos de hardware y software para conseguirlo.

Hardware

- Computadora
- Módem
- Conexión exterior

Software

- Navegador
- Gestor de correo
- Programas de charla

7.1. INTERNET EXPLORER



Microsoft Internet Explorer es el navegador de Microsoft para el desplazamiento a través de Internet. Su constante evolución ha dotado de grandes prestaciones y utilidades, pero también de una mayor demanda de recursos, lo imposibilita su instalación en equipos antiguos y con escasos recursos de hardware o de memoria.

Para acceder a Internet Explorer podemos escoger entre diferentes opciones según como se haya configurado el sistema:

- Con la secuencia de comandos: Menú Inicio > Internet Explorer. Figura
- Clic en el icono situado en el Inicio rápido de la Barra de tareas. Figura
- Con la secuencia de comandos: Menú Inicio > Todos los programas > Internet Explorer

Herramientas de Internet

Las principales operaciones que se realizan en la navegación de Internet, se encuentran ubicadas en la barra de herramientas Estándar, compuestos por pequeños botones:

- Atrás. Permite retroceder secuencialmente las páginas visitadas en la última sesión del navegador, es decir, desde el momento en que comenzamos a navegar, el programa recuerda las páginas que vamos visitando y en cualquier momento podemos desandar el camino página a página. Ahora bien, si cerramos el navegador, al abrirlo de nuevo, empieza la memorización desde cero, por lo que las páginas de la sesión anterior debemos buscarlas en el Historial.
  El mismo botón dispone de una pequeña indicación a la derecha, con una flecha negra apuntando hacia abajo, que desplegará la lista de las últimas direcciones URL visitadas, pero no los vínculos.
- Adelante. Funciona de la misma forma que el botón Atrás, pero hacia delante. Evidentemente, esta opción sólo estará disponible si antes hemos utilizado el botón Atrás; es decir, los dos botones se complementan y uno deshace el camino del otro, y al llegar a la primera o última página visitada en una sesión, se desactivará el botón correspondiente.
- Detener. Detiene la carga de la página solicitada; esto resultará adecuado para aquellas páginas que, por error o por ser de gran tamaño, están bloqueando la navegación, o por que con la información visualizada al principio ya tenemos suficientes datos y no necesitamos continuar con la carga.
- Actualizar. Inicia de nuevo la carga de la página web que tenemos en pantalla, ya sea porque la hemos detenido a medio cargar o porque su información puede haber cambiado mientras la estamos leyendo.
- Inicio. Nos devolverá a la página con la que hemos iniciado la navegación.
- Búsqueda, Favoritos, Multimedia e Historial. Estos botones presentan sus paneles correspondientes para ejecutar las carpetas especiales incluidas dentro de Internet Explorer.
- Correo. Enlaza con el programa de correo electrónico asignado como predeterminado en las opciones de configuración. En el mismo botón, desde el desplegable, podremos ir directamente a la creación de un nuevo mensaje de correo electrónico o enviar la página web que estemos visitando, en un archivo adjunto o simplemente un vínculo de enlace a la misma.
- Imprimir. Imprimirá la página que estemos visualizando según la configuración que tengamos establecida en la configuración de página.
- Editar. Arranca el programa configurado como editor de páginas web y permite editar una copia local de la página visualizada, aunque, dependiendo del formato



y contenido de la misma y de los conocimientos en edición de páginas web, puede resultar algo complejo.

- Conversar. Ejecuta el programa asignado en la configuración como predeterminado para "chatear" en Internet. Por defecto en una instalación completa de Windows, el programa predeterminado es NetMeeting de Microsoft.

Carpetas a tener en cuenta

- **Carpeta Favoritos**

Es una agenda de direcciones de Internet, estructurada en forma de carpetas y subcarpetas. En ella podemos tener guardadas todas las direcciones de Internet que, en un momento dado, podemos volver a visitar y a las que podremos acceder con un simple clic de ratón.

Para acceder a esta agenda:

- Dar clic en el botón Favoritos de la barra de herramientas. Con lo que se abrirá un panel a la izquierda de la ventana principal del navegador, con una estructura de carpetas similar a la del Explorador de Windows.

Cada carpeta puede contener, a la vez, subcarpetas en el nivel de profundidad que deseemos, por lo que será muy importante tener una buena organización por temas de esta estructura de carpetas.

Su organización es muy simple, ya que crea, eliminar, mover o renombrar carpetas se realiza de la misma forma que si se tratará de cualquier carpeta de nuestro disco duro; es más, la carpeta Favoritos es tan sólo una más de las carpetas que se crean en el disco duro durante la instalación del sistema operativo Windows.

- **Carpeta Historial**

Almacena las direcciones de Internet que vamos visitando durante la navegación. Para acceder a ella haremos un clic en el botón Historial situado en al barra de herramientas.

Esta acción abre n panel a la izquierda de la ventana principal del navegador que contiene una lista de todas las direcciones visitadas con anterioridad, agrupadas por fechas.

Otra forma de acceder a la lista de direcciones del Historial, es desde la barra de direcciones. En ella, al desplegar la caja de texto Dirección, aparecen todas las direcciones que hemos estado visitando con anterioridad, pero únicamente la dirección principal o raíz y no las páginas a las que hemos accedido a través de los vínculos o enlaces sucesivos desde la principal.

Navegar por la red

Existen muchos programas para navegar por Internet. Las diferencias entre unos y otros siempre se refieren a las utilidades y complementos que incorporan o al aspecto visual de las ventanas, pero en último extremo, la navegación siempre será idéntica, pues los sitios y páginas web que visitemos serán los mismos y el diseño es independiente del navegador que las visualiza.

También es cierto que la sofisticación de algunas de las páginas puede comportar que ciertos navegadores o versiones antiguas de ellos no puedan mostrar todo su potencial, ya que muchas ocasiones son necesarios algunos complementos de software adicionales que, en la actualidad, no son soportados por todos los navegadores.

Hay que tener en cuenta que no todos los sitios web de Internet son fiables, y pueden llegar a instalar en nuestro equipo algunos complementos perjudiciales sin nuestro permiso y muchas veces sin que nos demos cuenta.

La mayoría de estos sitios web suelen ser direcciones de contenido sexual, que con una sola visita instalan en nuestro escritorio un acceso directo a su página, y su posterior eliminación por nuestra parte no es suficiente, ya que vuelve a crearse cada vez que arrancamos el equipo.

Navegar por Internet es muy fácil, pero del mismo modo también es fácil descubrir que algo ha cambiado, y no para bien, después de visitar ciertas direcciones; por todo esto, deberemos ser muy precavidos en nuestra navegación por Internet.

Navegar a través de la barra de direcciones

Para visitar un sito web, lo más habitual suele ser escribiendo su dirección URL en el desplegable Dirección de la barra de direcciones, pero para ello deberemos saber de antemano su dirección correcta. Si es así. Una vez escrita, pulsaremos la tecla Enter o haremos un clic en el botón situado a la derecha, Ir, con lo que se empezará a cargar la página solicitada.

Otra particularidad de la barra de direcciones es que, mientras estamos escribiendo una dirección, el programa consulta la lista de direcciones del Historial y las coloca en el desplegable, ordenadas alfabéticamente, y a medida que continuamos escribiendo, recompone la lista con las direcciones que van coincidiendo con la introducción. Si llegado el caso la dirección a la que queremos acceder se encuentra en la selección que se muestra, tan sólo deberemos hacer un clic en ella para ir directamente a la página.

Navegar a través de la carpeta Favoritos

Si visitamos a menudo una dirección concreta, seguramente la tendremos guardada en la carpeta Favoritos con un nombre que nos identifique mejor el sitio que su propia dirección, ya que, a menudo, ésta puede llegar a ser muy compleja.

Si es así, desplegaremos el menú Favoritos del explorador. Debajo de la línea de división encontraremos toda la estructura de carpetas y subcarpetas que componen nuestra agenda de direcciones de Internet. Evidentemente, deberemos recordar la estructura que hemos creado para encontrar rápidamente la dirección que necesitemos. Una vez localizada, con un clic de ratón, empezará la carga de la página escogida.

Si disponemos de espacio suficiente en nuestra pantalla y vamos a necesitar repetidamente las direcciones guardadas, será más útil abrir la barra de tareas Favoritos para poder visualizar mayor parte posible de la estructura de carpetas y direcciones.

Estas dos opciones para acceder a una dirección de Internet de las guardadas en Favoritos sólo son accesibles desde el mismo navegador, con lo que previamente deberemos haberlo cargado; ahora bien, existe la posibilidad de acceder a una página web sin tener cargado el navegador.

Es posible acceder a las direcciones de Favoritos desde el mismo Menú Inicio siempre y cuando en sus propiedades así se indique.

Para habilitar esta posibilidad, haremos un clic con el botón secundario encima del botón Inicio y seleccionaremos la opción Propiedades que abrirá la ventana Propiedades de la barra de tareas y del menú Inicio, en la que seleccionaremos con clic del ratón, la solapa menú Inicio si no está ya seleccionada. A continuación, seleccionaremos el botón de opción Menú Inicio para activar el botón Personalizar, y haremos clic en él.

En el nuevo cuadro de diálogo, Personalizar el menú Inicio, que aparecerá, seleccionaremos la solapa Opciones avanzadas y, dentro del apartado Elementos del menú Inicio, buscaremos la casilla de verificación Menú Favoritos, que activaremos con un clic de ratón. Terminaremos haciendo clic en el botón Aceptar de cada una de las ventanas abiertas. A partir de este momento, en el menú Inicio aparecerá la opción Favoritos con el funcionamiento idéntico al mismo menú del propio navegador.

Hipervínculos

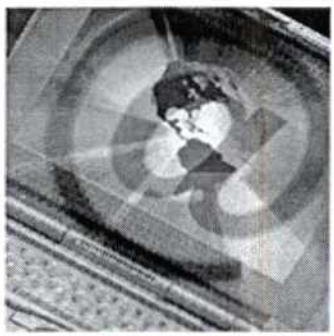
Una vez situados en una página web, la navegación resulta muy fácil e intuitiva. Una página tan sólo es una pequeña parte de un sitio web y, aunque podría ser la única, generalmente varias páginas se relacionan entre sí con los llamamos "hipervínculos".

De la misma forma, estos hipervínculos pueden enlazar a cualquier sitio o página de la red, ya que un vínculo no es más que un acceso directo a una dirección URL, pudiendo ser ésta cualquiera de la red.

Descubrir un hipervínculo en una página es sumamente fácil, ya que al pasar con el puntero del ratón por encima de uno, éste convierte en una mano con los dedos índice y pulgar estirados y los demás doblados. Un hipervínculo puede ser prácticamente cualquier elemento de la página, tanto texto como imagen.

Cuando el hipervínculo es un texto, la mayoría de las páginas, además de mostrar la mano, acostumbran a resaltar el texto con otro color o lo subrayan cuando el puntero del ratón pasa por encima. Una vez localizado el hipervínculo, con un clic de ratón empezará la carga de la nueva página escogida.

8. CORREO ELECTRÓNICO



Correo electrónico, o en inglés e – mail, es un servicio de red para permitir a los usuarios enviar y recibir mensajes mediante sistemas de comunicación electrónicos. Principalmente se usa este nombre para denominar al sistema que provee este servicio en Internet, mediante el protocolo SMTP, aunque por extensión también puede verse aplicado a sistemas análogos que usen otras tecnologías. Por medio de mensajes de correo electrónico se puede enviar, no solamente texto, sino todo tipo de documentos. Su eficiencia, conveniencia y bajo costo están logrando que el correo electrónico desplace al correo normal para muchos usos habituales.

Elementos

Para que una persona pueda enviar un correo a otra, ambas han de tener una dirección de correo electrónico. Esta dirección la tiene que dar un proveedor de correo, que son quienes ofrecen el servicio de envío y recepción. El procedimiento se puede hacer desde un programa de correo o desde un correo Web.

Dirección de correo

Una dirección de correo electrónico es un conjunto de palabras que identifican a una persona que puede enviar y recibir correo. Cada dirección es única y pertenece siempre a la misma persona.

Un ejemplo es **persona@servicio.com**, que se lee *persona arroba servicio punto com*. El signo @ (llamado arroba) siempre está en cada dirección de correo, y la divide en dos partes: el nombre de usuario (a la izquierda de la arroba; en este caso, **persona**), y el dominio en el que está (lo de la derecha de la arroba; en este caso, **servicio.com**). La arroba también se puede leer "*en*", ya que *persona@servicio.com* identifica al usuario *persona* que está **en** el servidor *servicio.com* (indica una relación de pertenencia).

Una dirección de correo se reconoce fácilmente porque siempre tiene la @; en cambio, una dirección de página web no. Por ejemplo, mientras que *http://www.servicio.com/* puede ser una página web en donde hay información (como en un libro), *persona@servicio.com* es la dirección de un correo: un buzón a donde se puede escribir.

Lo que hay a la derecha de la arroba es precisamente el nombre del *proveedor* que da el correo, y por tanto es algo que el usuario no puede cambiar. Por otro lado, lo que hay la izquierda normalmente sí que lo elige el usuario, y es un identificador cualquiera, que puede tener letras, números, y algunos signos.

Normalmente se eligen direcciones fáciles de memorizar -si es posible- ya que es común apuntar o decirle a alguien la dirección de correo propia para que pueda escribirnos, y hay que darla de forma exacta, letra por letra. Un solo error hará que no lleguen los mensajes al destino.

Las letras que integran la dirección son indiferentes a que sean mayúsculas o minúsculas. Por ejemplo, *persona@servicio.com* es igual a *Persona@Servicio.Com*.

Proveedor de correo

Para poder usar enviar y recibir correo electrónico, generalmente hay que estar registrado en alguna empresa que ofrezca este servicio (gratuita o de pago). El registro permite tener una *dirección de correo* personal única y duradera, a la que se puede acceder mediante un nombre de usuario y una contraseña.

Hay varios tipos de proveedores de correo, que se diferencian sobre todo por la calidad del servicio que ofrecen. Básicamente, se pueden dividir en dos tipos: los correos gratuitos y los de pago.

Correos gratuitos

Los correos gratuitos son los más usados, aunque incluyen algo de publicidad: una incrustada en cada mensaje, y otros en la interfaz que se usa para leer el correo.

Muchos sólo permiten ver el correo desde una página Web propia del proveedor, para asegurarse de que los usuarios reciben la publicidad que se encuentra ahí. En cambio, otros permiten también usar un programa de correo configurado para que se descargue el correo de forma automática.

Una desventaja de estos correos es que en cada dirección, la parte que hay a la derecha de la @ muestra el nombre del proveedor; por ejemplo, el usuario *gapa* puede acabar teniendo *gapa@correo-gratuito.net*. Este tipo de direcciones desagradan a algunos (sobre todo, a empresas) y por eso es común comprar un dominio propio, para dar un aspecto más profesional.

Correos de pago

Los correos de pago normalmente ofrecen todos los servicios disponibles. Es el tipo de correo que un proveedor de Internet da cuando se contrata la conexión. También es muy común que una empresa registradora de dominios venda, junto con el dominio, varias cuentas de correo para usar junto con ese dominio (normalmente, más de 1).

También se puede considerar *de pago* el método de comprar un nombre de dominio e instalar un ordenador servidor de correo con los programas apropiados (un MTA). No hay que pagar cuotas por el correo, pero sí por el dominio, y también los gastos que da mantener un ordenador encendido todo el día.

Correo Web

Casi todos los proveedores de correo dan el servicio de **correo web** (*webmail*): permiten enviar y recibir correos mediante una página web diseñada para ello, y por tanto usando sólo un programa navegador web. La alternativa es usar un *programa de correo* especializado.

El *correo web* es cómodo para mucha gente, porque permite ver y almacenar los mensajes desde cualquier sitio (en un servidor remoto, accesible por la página web) en vez de en un ordenador personal concreto.
Como desventaja, es difícil de ampliar con otras funcionalidades, porque la página ofrece unos servicios concretos y no podemos cambiarlos. Además, suele ser más lento que un *programa de correo*, ya que hay que estar continuamente conectado a páginas Web y leer los correos de uno en uno.

Cliente de correo

También están los clientes de correo electrónico, que son programas para gestionar los mensajes recibidos y poder escribir nuevos.

Suelen incorporar muchas más funcionalidades que el *correo web*, ya que todo el control del correo pasa a estar en el ordenador del usuario. Por ejemplo, algunos incorporan potentes filtros anti-spam.

Por el contrario, necesitan que el proveedor de correo ofrezca este servicio, ya que no todos permiten usar un programa especializado (algunos sólo dan *correo web*). En caso de que sí lo permita, el proveedor tiene que explicar detalladamente cómo hay que

configurar el programa de correo. Esta información siempre está en su página web, ya que es imprescindible para poder hacer funcionar el programa, y es distinta en cada proveedor. Entre los datos necesarios están: tipo de conexión (POP o IMAP), *dirección del servidor de correo, nombre de usuario* y *contraseña*. Con estos datos, el programa ya es capaz de obtener y descargar nuestro correo.

El funcionamiento de un *programa de correo* es muy diferente al de un *correo web*, ya que un programa de correo descarga de golpe *todos* los mensajes que tenemos disponibles, y luego pueden ser leídos sin estar conectados a Internet (además, se quedan grabados en el ordenador). En cambio, en una página web se leen de uno en uno, y hay que estar conectado a la red todo el tiempo.
Algunos ejemplos de programas de correo son Mozilla Thunderbird, Outlook Express y Eudora (ver lista completa).

Funcionamiento

Escritura del mensaje

Se pueden mandar mensajes entre computadores personales o entre dos terminales de una computadora central. Los mensajes se archivan en un buzón (una manera rápida de mandar mensajes). Cuando una persona decide escribir un correo electrónico, su programa (o correo Web) le pedirá como mínimo tres cosas:

- **Destinatario**: una o varias direcciones de correo a las que ha de llegar el mensaje.
- **Asunto**: una descripción corta que verá la persona que lo reciba antes de abrir el correo.
- El propio **mensaje**. Puede ser sólo texto, o incluir formato, y no hay límite de tamaño. Además, se suele dar la opción de incluir archivos *adjuntos* al mensaje. Esto permite traspasar datos informáticos de cualquier tipo mediante el correo electrónico.

Para especificar el **destinatario** del mensaje, se escribe su dirección de correo en el campo llamado **Para** dentro de la interfaz. Si el destino son varias personas, normalmente se puede usar una lista con todas las direcciones, separadas por comas o punto y coma.

Además del campo **Para** existen los campos *CC* y *CCO*, que son opcionales y sirven para hacer llegar copias del mensaje a otras personas:

- Campo **CC** (*Copia de Carbón*): quienes estén en esta lista recibirán también el mensaje, pero verán que no va dirigido a ellos, sino a quien esté puesto en el campo **Para**. Como el campo **CC** lo ven todos los que reciben el mensaje, tanto el destinatario principal como los del campo **CC** pueden ver la lista completa.
- Campo **CCO** (*Copia de Carbón Oculta*): una variante del **CC**, que hace que los destinatarios reciban el mensaje sin aparecer en ninguna lista. Por tanto, el campo **CCO** nunca lo ve ningún destinatario.

Un ejemplo:

Ana escribe un correo electrónico a *Beatriz* (su profesora), para enviarle un trabajo. Sus compañeros de grupo, *Carlos* y *David*, quieren recibir una copia del mensaje como comprobante de que se ha enviado correctamente, así que les incluye en el campo **CC**. Por último, sabe que a su hermano *Esteban* también le gustaría ver este trabajo aunque no forma parte del grupo, así que le incluye en el campo **CCO** para que reciba una copia sin que los demás se enteren. Entonces:
Beatriz recibe el mensaje dirigido a ella (sale en el campo **Para**), y ve que *Carlos* y *David* también lo han recibido
Carlos recibe un mensaje que no va dirigido a él, pero ve que aparece en el campo **CC**, y por eso lo recibe. En el campo **Para** sigue viendo a *Beatriz*
David, igual que *Carlos*, ya que estaban en la misma lista (**CC**)
Esteban recibe el correo de *Ana*, que está dirigido a *Beatriz*. Ve que *Carlos* y *David* también lo han recibido (ya que salen en el **CC**), pero no se puede ver a él mismo en ninguna lista, cosa que le extraña. Al final, supone que es que *Ana* le incluyó en el campo **CCO**.

Recepción

Una vez el destinatario ha recibido y leído el correo, puede hacer varias cosas con él. Normalmente los sistemas de correo (tanto programas como webmails) ofrecen opciones como:

- **Responder**: escribir un mensaje a la persona que ha mandado el correo (que es sólo una). Existe la variante **Responder a todos**, que pone como destinatarios tanto al que lo envía como a quienes estaban en el campo *CC*.
- **Reenviar**: pasar este correo a una tercera persona, que verá quién era el origen y destinatario original, junto con el cuerpo del mensaje. Opcionalmente se le puede añadir más texto al mensaje.

- **Marcar como spam**: separar el correo y esconderlo para que no moleste, de paso instruyendo al programa para que intente detectar mejor mensajes parecidos a éste. Se usa para evitar la publicidad no solicitada (spam).
- **Archivar**: guardar el mensaje en el ordenador, pero sin borrarlo, de forma que se pueda consultar más adelante. Esta opción no está en forma explícita, ya que estos programas guardan los mensajes automáticamente.
- **Borrar**: Se envía el mensaje a una carpeta *Elementos eliminados* que puede ser vaciada posteriormente.
- **Mover a carpeta** o **Añadir etiquetas**: algunos sistemas permiten catalogar los mensajes en distintos apartados según el tema del que traten. Otros permiten añadir marcas definidas por el usuario (ej: "trabajo", "casa", etc.).

Problemas

El principal problema actual es el **spam**, que se refiere a la recepción de correos no solicitados, normalmente de publicidad engañosa, y en grandes cantidades.
Además del *spam*, existen otros problemas que afectan a la seguridad y veracidad de este medio de comunicación:

- Los **virus informáticos**, que se propagan mediante ficheros adjuntos infectando el ordenador de quien los abre.
- El **phishing**, que son correos fraudulentos que intentan conseguir información bancaria.
- Los **engaños** (*hoax*), que difunden noticias falsas masivamente.
- Las **cadenas de correo electrónico**, que consisten en reenviar un mensaje a mucha gente; aunque parece inofensivo, la publicación de listas de direcciones de correo contribuye a la propagación a gran escala del *spam* y de mensajes con virus, *phishing* y *hoax*.

Precauciones recomendables

Cuando recibamos un mensaje de correo electrónico que hable de algo que desconocemos conviene consultar su veracidad (por ejemplo a partir de buscadores de la web, tratando de consultar en el sitio web de la supuesta fuente de la información o en webs serias, fiables y especializadas en el tipo de información en cuestión). Sólo si estamos seguros de que lo que dice el mensaje es cierto e importante de ser conocido por nuestros contactos lo reenviaremos, teniendo cuidado de poner las direcciones de correo electrónico de los destinatarios en la casilla CCO y borrando del cuerpo del mensaje encabezados previos con direcciones de email (para facilitar la lectura es preferible copiar la parte del cuerpo del mensaje sin los encabezados previos y pegarla en un mensaje nuevo). Así evitaremos la propagación del spam así

como la de mensajes con virus, phishing o hoax. Conviene que hagamos saber esto a nuestros contactos en cuanto nos reenvían mensajes con contenido falso, sin utilizar la casilla CCO o sin borrar encabezados previos con direcciones de correo electrónico.

Servicios de correo electrónico

Principales proveedores de servicios de correo electrónico gratuito:

- Gmail – www.gmail.com
- Hotmail – www.hotmail.com
- Yahoo! – es.yahoo.com
- Lycos – www.lycos.es

Los servicios de correo de pago los suelen dar las empresas de acceso a Internet o los registradores de dominios. También hay servicios especiales, como Mailinator, que ofrece cuentas de correo temporales (caducan en poco tiempo) pero que no necesitan registro.

9. MENSAJERÍA INSTANTÁNEA – MSN MESSENGER



MSN Messenger es un conocido programa de mensajería instantánea para sistemas Windows. Bajo esta denominación se engloban realmente tres programas diferentes:

- MSN Messenger. Es un cliente de mensajería instantánea y su nombre se utiliza para referenciar todos los programas de mensajería de Microsoft.
- Windows Messenger. Se instala con Windows XP y se trata de un cliente de mensajería instantánea básico que no soporta muchas características de éstos (avatares, imágenes, etcétera). Sin embargo, es capaz de conectarse al Servicio de comunicaciones y Exchange Instant Messaging usados por algunas empresas (por lo que se conoce como versión para empresas) y permite controlar una máquina de forma remota de forma similar al NetMeeting. Permite dos métodos de conexión: RVP (antiguo protocolo usado en las versiones anteriores a la 2003 de Exchange) y SIP/Simple.
- MSN Web Messenger. Versión vía Web del cliente aparecida en agosto de 2004. Proporciona características similares al MSN Messenger en un navegador sobre Windows conectado a Internet. Su utilidad reside en que se puede conectar con una cuenta de correo desde un ordenador que no tenga el programa instalado.

Los tres programas pueden usar el mismo protocolo por lo que muchas de sus características son similares:

- Para utilizar el servicio se requiere una cuenta en Microsoft Passport.
- Permite utilizar tanto texto como emoticonos, emoticonos animados (GIF), escritura a mano (imagen), juegos o intercambio de archivos compartidos.
- Permite conversaciones por voz, mediante una cámara digital y, si está instalado en el sistema Windows Messenger, es posible permitir el control remoto del ordenador a los contactos (restringiendo qué tareas pueden realizar) desde los clientes no Web.
- Forma parte de los servicios ofrecidos por el portal MSN que incluye correo electrónico con Hotmail o un motor de búsqueda.

Aunque MSN Messenger es el programa o cliente oficial, existen multitud de clientes compatibles con su protocolo (pese a ser un protocolo cerrado) que pueden utilizarse en su lugar.

Versiones

- MSN Web Messenger. MSN Web Messenger es un programa que permite a los usuarios de MSN hablar con su lista de contactos desde computadoras que no tienen el programa instalado. Fue lanzado en 2004, y es conveniente para quienes utilizan MSN en computadoras públicas o en aquellas que no son compatibles.
- MSN Messenger 1 (1.0.0863). El primer lanzamiento del producto, lanzado el 22 de Julio de 1999.
- MSN Messenger 2 (2.0.0083). Lanzado el 16 de Noviembre de 1999.
- MSN Messenger 3 (3.0.0080). Lanzado el 29 de mayo del 2000.
- MSN Messenger 4.6. Lanzado el 23 de Octubre del 2001.
- MSN Messenger 5.0. Lanzado el 24 de octubre de 2002.
- MSN Messenger 6.0. Lanzado el 17 de Julio del 2003.
- MSN Messenger 6.1. Lanzada el 23 de Octubre del 2003.
- MSN Messenger 6.2. Lanzada el 22 de Abril del 2004.
- MSN Messenger 7.0. Lanzada el 7 de Abril del 2005.
- MSN Messenger 7.5. Lanzada en 2005.
- Windows Live Messenger. Windows Live Messenger es la última versión de MSN y la más actual.

Como agregar contactos en Messenger

Para agregar un nuevo contacto, dar clic en el icono Agregar, que ejecutará un sencillo asistente que nos preguntará la información necesaria.

En primer lugar, determinaremos como vamos a agregar una cuenta seleccionado una de las dos opciones presentadas, o bien buscando un contacto de la lista de miembros de Hotmail o de nuestra propia libreta de direcciones, o bien buscando por su dirección de correo electrónico o su nombre de inicio de sesión. En este caso la dirección de correo que buscamos debe ser una cuenta de correo instantáneo de Hotmail.

Si el contacto con el que queremos establecer una sesión no existe en ninguna de nuestras listas de direcciones, escribiremos su dirección de correo electrónico actual y el asistente nos ofrecerá la posibilidad de enviarle un mensaje de correo convencional con información acerca del funcionamiento de MSN Messenger y al mismo tiempo, invitarlo a entrar a formar parte del nuevo servicio de Internet.

Conversar por escrito en tiempo real

Conversar por escrito con otra persona, en tiempo real, es decir, al instante, se conoce como "chatear" y es una de las actividades que más ha proliferado en Internet.

Existen muchos programas en el mercado y muchísimas zonas de Chat que son públicas o de libre acceso, lo cual permite que personas con malas artes puedan aprovecharse de las buenas intenciones de los demás. Por tanto, siempre será aconsejable chatear con los compañeros a través de canales privados o zonas controladas.



Con MSN Messenger, podremos chatear con uno de nuestros contactos de manera individualizada, o bien chatear con varios a la vez, pero, en cualquier caso, estaremos dentro de una zona Chat Privada.

Para enviar mensajes a los contactos, primero debemos haber iniciado la sesión. Si es así, con un clic en el icono MSN Messenger, del área de notificaciones, se abrirá el menú desplegable y escogeremos la opción Enviar mensaje instantáneo. Al seleccionar esta opción, aparecerá en forma de submenú la lista de los contactos que se encuentran disponibles en ese momento. Seleccionaremos el contacto al que queramos enviar un mensaje, situando el puntero del ratón sobre él y haciendo clic. Con esto, aparecerá la ventana en la que podremos empezar la conversación.

Escribiremos nuestros mensajes en la parte inferior de la ventana y los mandaremos con una pulsación de la techa Enter o con un clic del ratón en el botón enviar. En la parte superior, encima de la zona de escritura del mensaje, irá apareciendo toda la conversación, tanto de los mensajes que enviamos como de los que recibimos.

Invitar a un nuevo contacto

Si una vez finalizada la charla con un contacto, queremos llamar a otro de la lista, o incluso, sin haber terminado, deseamos añadir otra persona a la conversación, haremos clic en Invitar, situado encima de la zona de escritura. Se desplegará un menú, en el que seleccionaremos la primera opción, Para unirse a esta conversación. Inmediatamente, se mostrarán todos los contactos disponibles en este momento, entre los que podremos seleccionar, con un clic, aquellos que vayamos a invitar a participar en la conversación.

Cambiar el estado de una conversación

En conexiones de banda ancha y con tarifa plana, en las que el tiempo de conexión no es un problema económico, podremos tener MSN Messenger siempre en línea, es decir, con una sesión iniciada, para recibir al instante cualquier mensaje que nos envíen.

Pero como no siempre estaremos disponibles, Messenger permite cambiar el estado de la conexión para que los demás contactos que quieran establecer una conversación no se desesperen intentando contactar con nosotros.

Para cambiar estas situaciones temporales, haremos un clic en el menú Archivo en la opción Mi estado, desplegando una lista con los posibles estados de la conexión que ofrece el programa.

Mantener una conversación oral

Evidentemente, para poder realizar una conversación oral con cualquier otro usuario, deberemos disponer de un micrófono para hablar y unos altavoces para escuchar a nuestro interlocutor.
Cuando sea la primera vez que utilicemos la conversación oral con MSN Messenger, un asistente lo detectará y nos invitará a ajustar las propiedades de audio y el volumen tanto de los altavoces como del micrófono. Una vez completado el asistente, la configuración se mantendrá para todas las nuevas llamadas que realicemos. La funcionalidad será la misma que la de una conversación telefónica, añadiéndole las ventajas y los inconvenientes del Internet.

Para establecer una conexión oral con uno de nuestros contactos, éste debe estar conectado; si es así, haremos clic con el botón secundario y escogeremos la opción Llamar. De este modo, MSN Messenger enviará una invitación, que el contacto podrá aceptar o rechazar. Si la respuesta es afirmativa, podremos empezar la conversación inmediatamente.

Enviar archivos a un contacto

Otra utilidad de MSN Messenger, es la posibilidad de enviar prácticamente cualquier tipo de archivo desde nuestra computadora, de una forma muy sencilla y rápida. Para ello es necesario tener iniciada una sesión y abierta la ventana del programa.

Para esto, se selecciona la opción enviar un archivo que se encuentra en el menú Archivo, escogiendo el contacto de la lista que nos mostrará todos los disponibles en ese momento. Al hacer clic en uno de ellos, se abrirá el cuadro de diálogo de Windows que nos permite buscar un archivo en nuestro equipo; lo buscaremos; los seleccionaremos con un clic de ratón y confirmaremos el envío con el botón correspondiente.

También se puede realizar la misma operación haciendo clic con el botón secundario del ratón encima de cualquier contacto de la lista de conectados de la ventana principal de MSN Messenger y escogiendo la opción correspondiente.

Conectar con otra computadora

Aunque la operación pueda ser en cierto modo delicada o "peligrosa", tenemos la posibilidad de conectar nuestra computadora con la de otro usuario de Internet, para ver su pantalla o su escritorio en nuestra propia ventana, e incluso que el invitado pueda acceder directamente a nuestro teclado o ratón, y trabajar en nuestra computadora o viceversa, es decir, que seamos nosotros los que accedamos a la computador de otro usuario de la red.

La principal utilidad será, evidentemente, que un profesional pueda proporcionarnos ayuda sin tener que desplazarse a nuestro domicilio, pero, a partir de aquí, el camino esta abierto y debemos tomar las máximas precauciones.

El programa de asistencia remota es accesible tanto desde la ventana de MSN Messenger como desde la secuencia de menús Inicio – Todos los programas – Asistencia remota, ya que se trata de un programa independiente.

Para llamarlo desde MSN Messenger, seleccionaremos la opción Pedir asistencia remota del menú Herramientas, la cual desplegará la lista de contactos disponibles en este momento. Seleccionaremos con el puntero del ratón, a la persona o contacto al que vayamos a pedir asistencia, y haremos un clic sobre él. Con esta operación, el contacto seleccionado recibirá un mensaje de invitación para conectarse a nuestra computadora. Si su respuesta es afirmativa, el programa Asistencia remota se ejecutará y permitirá que el invitado pueda visualizar nuestro propio escritorio. De este modo, podremos realizar las operaciones o ejecutar los programas que nos están dando problemas, para que nuestro invitado pueda ver directamente en su monitor los problemas o errores que nos están ocurriendo.

Al mismo tiempo que nos conectamos con asistencia remota, se abre la ventana Asistencia remota, muy parecida a la de las conversaciones escritas, con la que podremos estar en contacto con nuestro invitado, preguntando y respondiendo las preguntas que nos haga.

Si en un momento dado, la persona invitada necesita poder operar directamente con nuestra computadora, podremos cederle el control del equipo para que pueda moverse libremente como si trabajara en el suyo propio. Para ello, seleccionaremos la opción Compartir el control, para que el invitado pueda mover con su ratón el puntero en nuestra propia pantalla y acceder a todos los programas de nuestra computadora desde su propio equipo. Con el menú de la ventana de Asistencia remota podremos controlar esta conexión y, en cualquier momento, con sólo pulsar la tecla ESC desconectarla inmediatamente.

10. VIDEOCONFERENCIAS – MICROSOFT NETMEETING

El programa NetMeeting es una herramienta que incorpora Microsoft en su sistema operativo Windows XP como complemento a los programas y utilidades de Internet. NetMeeting es un método de comunicación que permite participar en conferencias, colaborar en el trabajo con archivos y compartir información a través de Internet o de la Intranet empresarial.

Al instalar Windows XP aparecerá un icono de acceso directo en la Barra de acceso rápido (Figura 10.1), situada a la derecha del botón Inicio. Esta opción permite abrir y ejecutar el programa.



Figura 10.1 – Barra de acceso rápido

La venta principal de NetMeeting (Figura 10.2) incorpora prácticamente todos los botones necesarios para su completo funcionamiento, el cual es muy simple y similar a MSN Messenger, por lo que aquí tan sólo se expondrán las opciones de una forma simplificada.

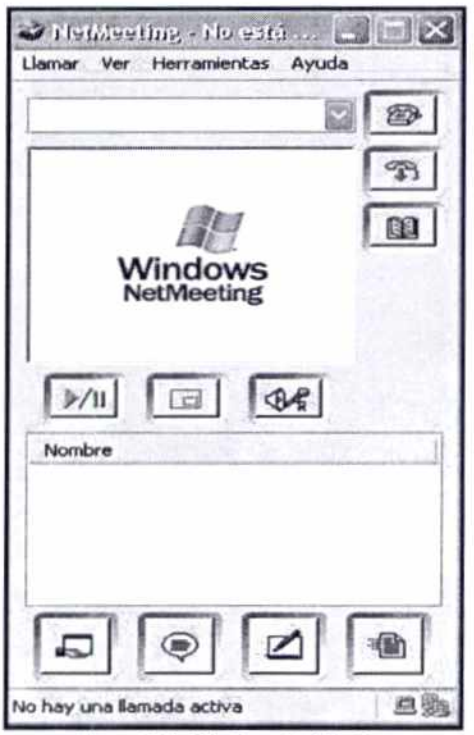


Figura 10.2 – Windows NetMeeting

10.1. LLAMADAS



Botón Llamar

Para llamar a un usuario de Internet y establecer conexión con él, es imprescindible que tenga instalado y conectado el programa NetMeeting. La forma de conectar el programa puede ser a través del correo electrónico, por la dirección IP, o por un número de teléfono. Para iniciar una llamada hay dos opciones:

- Clic en el botón Llamar
- En el menú Llamar, escoger la opción Nueva llamada.

Lo anterior permite comunicar la dirección con la que queremos contactar y el tipo de conexión (Figura 10.3).

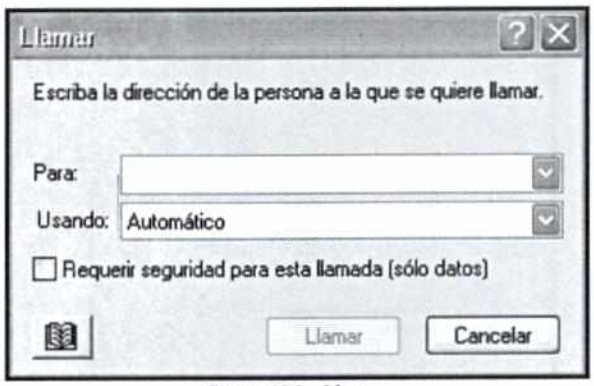


Figura 10.3 – Llamar

Si la persona a la que se quiere llamar no existe en la lista de contactos o no se sabe ninguna de sus direcciones, en le menú Llamar dar clic en la opción Directorio para que visualizar todos los usuario que están conectados en ese momento en el servicio de directorio y solicitar una llamada a cualquiera de ellos.

10.2. HERRAMIENTAS

Para completar la funcionalidad de NetMeeting, Microsoft proporciona una serie de herramientas con las que se puede compartir un programa con los demás usuarios, dibujar en una pizarra para mostrar anotaciones a los demás o transferir archivos.

10.2.1. COMPARTIR UN PROGRAMA



Botón Compartir Programa

Esta herramienta permite que todos los usuarios conectados y dentro de un mismo grupo cerrado, puedan compartir un programa y trabajar con un mismo documento.

Al dar clic en el botón Compartir programa, situado en la parte inferior izquierda de la ventana de NetMeeting, aparece un cuadro de diálogo que permite seleccionar el programa a compartir y controlar el uso del escritorio al interlocutor conectado, al mismo tiempo (Figura 10.4).

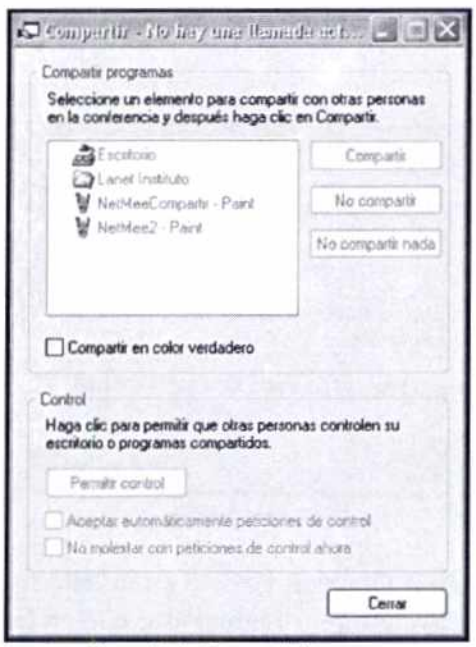


Figura 10.4 – Compartir Programa

10.2.2. CONVERSAR



Botón Conversación

La conversación permite a los participantes en una conferencia comunicarse entre sí al mismo tiempo. Cada usuario desde su ventana escribe el mensaje y lo envía al resto

del grupo; acto seguido, en la ventana de Visualización, aparece junto a los otros mensajes intercambiados por los diferentes participantes.

Para esta operación, similar a la vista en el capítulo de MSN Messenger, es necesario estar en línea con otro interlocutor:

- Dar clic en el botón Conversación
- Aparece un cuadro de diálogo que dispone de un espacio para mostrar todos los mensajes enviados y recibidos
- Además, una caja de texto llamada Mensaje; donde se escribe el mensaje antes de enviarlo a los interlocutores con el botón Enviar mensaje (Figura 10.5).



Figura 10.5 – Conversar

10.2.3. PIZARRA


Botón Pizarra

Con el botón Pizarra, se abre una herramienta muy parecida al programa de dibujo Paint de Windows, que hace las funciones de pizarra para los interlocutores del grupo que participen en una sesión conjunta.

La Pizarra (Figura 10.6) permite a cualquier persona que participe en una conversación, dibujar y escribir al mismo tiempo tanto texto escrito como dibujo, y dar énfasis a un elemento mediante el marcador de resalto o el puntero remoto.

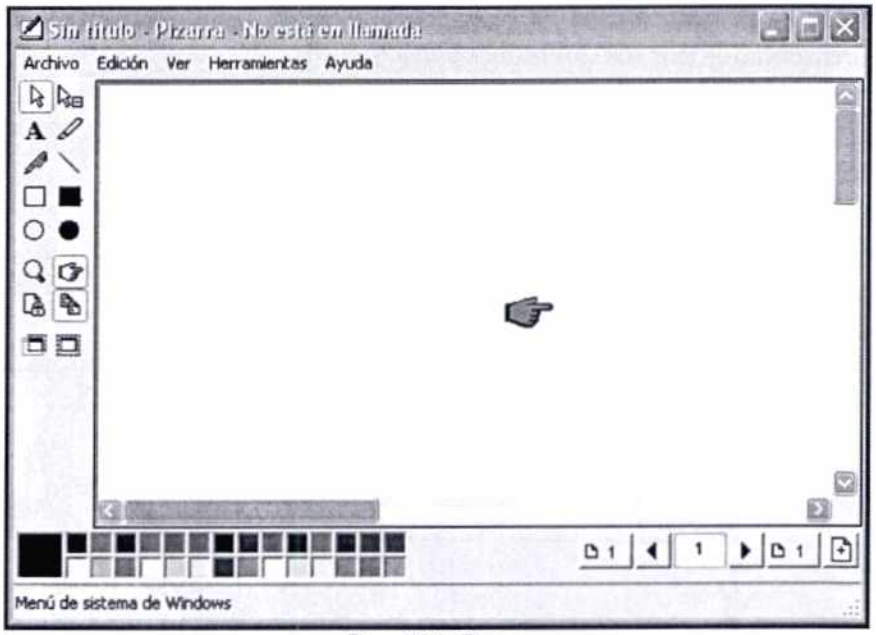


Figura 10.6 – Pizarra

Con el método de copiar y pegar, podremos incorporar elementos a la pizarra provenientes de otros programas, o desde ventanas y áreas del escritorio copiar a sus elementos en ella. Con las herramientas que incorpora, podremos tocar e ilustrar estos objetos. Todos los demás participantes en la conferencia podrán ver el trabajo realizado en la pizarra, sin que por ello puedan tener acceso a nuestro escritorio.

Con la sincronización, haremos que todos los participantes vean automáticamente; aunque, de todas formas, los demás participantes podrán abrir la página de forma manual. Si anulamos la sincronización, esto nunca afectará a la vista de la página actual que se muestra a los demás participantes.

10.2.4. TRANSFERIR ARCHIVOS



Botón Transferir

Al igual que en MSN Messenger, la transferencia de archivos puede resultar muy útil y es por esto que prácticamente todas las aplicaciones que utilizan Internet incorporan esta utilidad.

En NetMeeting la operación de enviar archivos se puede realizar de dos maneras:

- En el menú Herramientas, al escoger la opción Transferencia de Archivos
- Con el botón Transferir Archivos, situado en la parte inferior derecha de la ventana de NetMeeting.

Con esta opción, aparece un cuadro de dialogo en el que es posible seleccionar los archivos a enviar y, a continuación, enviarlos a su destinatario, que será el que tengamos en línea en ese momento (Figura 10.7).



Figura 10.7 – Transferir archivos

11. VOZ SOBRE IP



Voz sobre Protocolo de Internet, también llamado **Voz sobre IP, VoIP, Telefonía IP, Telefonía por Internet, Telefonía Broadband** y **Voz sobre Broadband** es el enrutamiento de conversaciones de voz sobre Internet o a través de alguna otra red basada en IP.

Los Protocolos que son usados para llevar las señales de voz sobre la red IP son comúnmente referidos como protocolos de Voz sobre IP o protocolos IP. Ellos pueden ser vistos como implementaciones comerciales de la **Red experimental de Protocolo de Voz** (1973) inventado por ARPANET.

El tráfico de Voz sobre IP puede ser llevado por cualquier red IP, Incluyendo aquellas conectadas a la red de Internet, como por ejemplo en una **red de área local (LAN)**.

Ventajas

En general, el servicio de telefonía vía VoIP es gratuito o cuesta muchísimo menos que el servicio equivalente tradicional y similar a la alternativa que los proveedores del servicio de la Red Pública Telefónica Conmutada (PSTN) ofrecen. Algunos ahorros en el costo son debidos a utilizar una misma red para llevar voz y datos, especialmente cuando los usuarios tienen sin utilizar toda la capacidad de una red ya existente la cual pueden usar para VoIP sin un costo adicional. Las llamadas de VoIP a VoIP entre cualquier proveedor son generalmente gratis, en contraste con las llamadas de VoIP a PSTN que generalmente cuestan al usuario de VoIP.

Hay dos tipos de servicio de PSTN a VoIP: **Llamadas Locales Directas** (Direct Inward Dialling: DID) y **Números de acceso**. DID conecta a quien hace la llamada directamente al usuario VoIP mientras que los Números de Acceso requieren que este introduzca el número de extensión del usuario de VoIP. Los Números de acceso son usualmente cobrados como una llamada local para quien hizo la llamada desde la PSTN y gratis para el usuario de VoIP.

Funcionalidad

VoIP puede facilitar tareas que serían más difíciles de realizar usando las redes telefónicas tradicionales:

- Las llamadas telefónicas locales pueden ser automáticamente enrutadas a tu teléfono VoIP, sin importar en donde estés conectado a la red. Lleva contigo tu teléfono VoIP en un viaje, y donde quiera que estés conectado a Internet, podrás recibir llamadas.
- Números telefónicos gratuitos para usar con VoIP están disponibles en Estados Unidos de América, Reino Unido y otros países de organizaciones como **Usuario VoIP**.
- Los agentes de Call center usando teléfonos VoIP pueden trabajar en cualquier lugar con conexión a Internet lo suficientemente rápida.
- Algunos paquetes de VoIP incluyen los servicios extra por los que PSTN (Red Telefónica Conmutada) normalmente cobra un cargo extra, o que no se encuentran disponibles en algunos países, como son las llamadas de 3 a la vez, retorno de llamada, remarcación automática, o identificación de llamadas.

Movilidad

Los usuarios de VoIP pueden viajar a cualquier lugar en el mundo y seguir haciendo y recibiendo llamadas de la siguiente forma:

- Los subscriptores de los servicios de las líneas telefónicas pueden hacer y recibir llamadas locales fuera de su localidad. Por ejemplo, si un usuario tiene un número telefónico en la ciudad de Nueva York y está viajando por Europa y alguien llama a su número telefónico, esta se recibirá en Europa. Además si una llamada es hecha de Europa a Nueva York, esta será cobrada como llamada local, por supuesto, debe de haber una conexión a Internet disponible, como WiFi para hacer esto posible.
- Los usuarios de Mensajería Instantánea basada en servicios de VoIP pueden también viajar a cualquier lugar del mundo y hacer y recibir llamadas telefónicas.
- Los teléfonos VoIP pueden integrarse con otros servicios disponibles en Internet, incluyendo videollamadas, intercambio de datos y mensajes con otros servicios en paralelo con la conversación, audio conferencias, administración de libros de direcciones e intercambio de información con otros (amigos, compañeros, etc).

El Estándar VoIP (H323)

Definido en 1996 por la UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones) proporciona a los diversos fabricantes una serie de normas con el fin de que puedan evolucionar en conjunto.

Características principales

Por *su estructura el estándar proporciona las siguientes ventajas:*

- Permite el control del tráfico de la red, por lo que se disminuyen las posibilidades de que se produzcan caídas importantes en el rendimiento. Las redes soportadas en IP presenta las siguientes ventajas adicionales:
  - ✓ Es independiente del tipo de red física que lo soporta. Permite la integración con las grandes redes de IP actuales.
  - ✓ Es independiente del hardware utilizado.
  - ✓ Permite ser *implementado tanto en software como en hardware, con la particularidad de que el hardware supondría eliminar el impacto inicial para el usuario común..*
  - ✓ Permite la integración de Video y TPV

IP no es un servicio, es una tecnología

En muchos países del mundo, IP ha generado múltiples discordias, entre lo territorial y lo legal sobre esta tecnología, está claro y debe quedar claro que IP no es un servicio TPBLC, es un protocolo que se usa para empaquetar datos con un grado de eficiencia alto. Es tarea de la autoridad competente la regulación en la materia.

Arquitectura de red

El propio Estándar define tres elementos fundamentales en su estructura:

- *Terminales*: Son los sustitutos de los actuales teléfonos. Se pueden implementar tanto en software como en hardware.
- *Gatekeepers*: Son el centro de toda la organización VoIP, y serían el sustituto para las actuales centrales. Normalmente implementadas en software, en caso de existir, todas las comunicaciones pasarían por él.
- *Gateways*: Se trata del enlace con la red telefónica tradicional, actuando de forma transparente para el usuario.

Con estos tres elementos, la estructura de la red VoIP podría ser la conexión de dos delegaciones de una misma empresa. La ventaja es inmediata: todas las comunicaciones entre las delegaciones son completamente gratuitas. Este mismo esquema se podría aplicar para proveedores, con el consiguiente ahorro que esto conlleva.

- *Protocolos*: Es el lenguaje que utilizarán los distintos dispositivos VoIP para su conexión. Esta parte es importante ya que de ella dependerá la eficacia y la complejidad de la comunicación.
  - ✓ Por orden de antigüedad (de más antiguo a más nuevo):
    - H.323 - Protocolo definido por la ITU-T
    - SIP - Protocolo definido por la IETF
    - Megaco (También conocido como H.248) y MGCP - Protocolos de control
    - Skinny Client Control Protocol - Protocolo propiedad de Cisco
    - MiNet - Protocolo propiedad de Mitel
    - CorNet-IP - Protocolo propiedad de Siemens
    - IAX - Protocolo original para la comunicación entre PBXs Asterisk (obsoleto)
    - Skype - Protocolo propietario peer-to-peer utilizado en la aplicación Skype
    - IAX2 - Protocolo para la comunicación entre PBXs Asterisk en reemplazo de IAX
    - Jingle - Protocolo abierto utilizado en tecnología Jabber

Como hemos visto VoIP presenta una gran cantidad de ventajas, tanto para las empresas como para los usuarios comunes. La pregunta sería ¿por qué no se ha implantado aún esta tecnología?. A continuación analizaremos los aparentes motivos, por los que VoIP aún no se ha impuesto a las telefonías convencionales.

Parámetros de la VoIP

Este es el principal problema que presenta hoy en día la penetración tanto de VoIP como de todas las aplicaciones de IP. Garantizar la calidad de servicio sobre una red IP, por medio de retardos y ancho de banda, actualmente no es posible; por eso, se presentan diversos problemas en cuanto a garantizar la calidad del servicio.

Códecs. La voz ha de codificarse para poder ser transmitida por la red IP. Para ello se hace uso de Códecs que garanticen la codificación y compresión del audio o del video para su posterior decodificación y descompresión antes de poder generar un sonido o imagen utilizable. Según el Códec utilizado en la transmisión, se utilizará más o menos ancho de banda. La cantidad de ancho de banda suele ser directamente proporcional a la calidad de los datos transmitidos.

Entre los códecs utilizados en VoIP encontramos los G.711, G.723.1 y el G.729 (especificados por la ITU-T)

Retardo o latencia. Una vez establecidos los retardos de procesado, retardos de tránsito y el retardo de procesado la conversación se considera aceptable por debajo de los 150 ms.

Calidad del servicio. La calidad de servicio se está logrando en base a los siguientes criterios:

- La supresión de silencios, otorga más eficiencia a la hora de realizar una transmisión de voz, ya que se aprovecha mejor el ancho de banda al transmitir menos información.
- Compresión de cabeceras aplicando los estándares RTP/RTCP.
- Priorización de los paquetes que requieran menor latencia. Las tendencias actuales son:CQ (Custom Queuing) (Sánchez J.M:, VoIP'99): Asigna un porcentaje del ancho de banda disponible.PQ (Priority Queuing) (Sánchez J.M:, VoIP'99): Establece prioridad en las colas.WFQ (Weight Fair Queuing) (Sánchez J.M:, VoIP'99): Se asigna la prioridad al tráfico de menos carga.DiffServ: Evita tablas de encaminados intermedios y establece decisiones de rutas por paquete.
- La implantación de IPv6 que proporciona mayor espacio de direccionamiento y la posibilidad de tunneling.

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

FICHA:2325278

COMPETENCIA:

ATENCIÓN A CLIENTES DE ACUERDO CON PROCEDIMIENTOS DE SERVICIO Y NORMATIVA

PROGRAMA: Técnico en Asistencia Administrativa

GUIA No 1.3

Instructora: Mónica Mora

RELACIONES INTERPERSONALES.

Las **relaciones interpersonales** son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, las comunidades religiosas y todo tipo de contextos donde existan dos o más personas en comunicación.

Una relación Interpersonal es una fuerte, profunda o cercana asociación, entre dos o más personas. (https://definicion.de/relaciones-interpersonales/)

Video: **Relaciones interpersonales, empatía y asertividad**

https://www.youtube.com/watch?v=Fdhgc9OYRR4

LIBRETA DE CALIFICACIONES

Es el medio por el cual se conoce el concepto de los clientes, el grado de satisfacción acerca del producto o servicio que se ofrece en la empresa
Su objetivo principal es recoger información detallada acerca del producto o servicio ofrecido, para evaluar la calidad del mismo y establecer estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes.

Es utilizado en las empresas para que el cliente evalué el producto o servicio adquirido, para determinar nuevas estrategias e innovar.

A través de la Libreta de calificaciones podemos identificar las Inquietudes, necesidades las quejas, reclamos y sugerencias que hacen los clientes.

Con esta herramienta se puede obtener un buen promedio de resultados y hacer ajustes en pro de mejorar los productos, los servicios, los procesos y procedimientos en las empresas.

Estructura de la Libreta de calificaciones

1. **Producto**: Es lo que la empresa ofrece sea tangible o intangible y busca que el cliente de su opinión a cerca de él en todos sus aspectos.

2. **Procedimientos:** Es la metodología usada por la empresa en cuanto a la recepción de pedidos, formas de entrega, cobros etc.

3. **Instalaciones**: Es todo lo que implica el confort de los clientes, algo de gran relevancia en busca de la satisfacción, accesos, lugares de parqueo, iluminación, ambientes cómodos.

4. **Tecnología disponible:** Moderada, aplicativa, estable y de fácil manejo para los clientes; para operar los pedidos y todo tipo de transacciones necesarias en el proceso de la venta.

5. **Información:** Debe estar ajustada a la necesidad y expectativas del cliente, mediante una comunicación masiva o personalizada comprensible y efectiva para así generar intereses y credibilidad en los clientes.

6. **Prestadores del Servicio**: Es la interacción personal con el cliente, de esto depende que sea una experiencia satisfactoria o algo de no querer recordar, además está impresión no solo será acerca del empleado, encargado de prestar el servicio, sino de la empresa en general. (https://es.calameo.com/books/004482889a6e5df83be6c)

   Ejemplo: diseño de libreta de calificaciones

TRAZABILIDAD

Es un conjunto de procedimientos que permiten registrar e identificar la ubicación y trayectoria del producto a lo largo de toda la cadena de

suministro. Con su uso es posible conocer cuál es la procedencia de la mercancía, o cómo es su procesamiento y su distribución. Por lo tanto, la implementación de distintos **tipos de trazabilidad** les permite a las empresas identificar fallos y mejorar los procesos, aumentando así su eficacia y eficiencia en la logística.

Tipos de trazabilidad

Los **tipos de trazabilidad** se distinguen de acuerdo al origen o al sentido en el que se mueve el producto en la cadena de suministro. Dicho esto, podemos identificar tres **tipos de trazabilidad:**

1. **Tipo de trazabilidad ascendente o hacia adelante:** Identifica y registra la información de toda la mercancía que sale de la empresa, y que va a ser entregada a su destinatario. De esta forma, es posible rastrear y conocer su lote de origen, almacén de salida, destino, cliente receptor, entre otros detalles importantes de la entrega final del producto.
2. **Tipo de trazabilidad descendente o hacia atrás:** se encarga de identificar todas las materias primas o productos que llegan a la empresa, junto a la información del proveedor. De todos los **tipos de trazabilidad**, el registro de esta etapa es crucial para poder tener un histórico completo de la mercancía desde su origen.
3. **Tipo de trazabilidad interna:** Esta permite hacerle seguimiento a la mercancía dentro de la empresa. Su función es registrar información sobre todos los procesos internos por los que pasa el producto, desde su manipulación, maquinaria implementada, temperatura, lote, entre otros datos relevantes.

Ventajas y desventajas de la implementación de los tipos de trazabilidad

Ventajas de la trazabilidad:

- Permite conocer el recorrido de la mercancía desde su origen, facilitando así la demostración de la calidad del producto y consolidando la confianza hacia los clientes, distribuidores y otros players de la cadena de suministro.
- Facilita la ubicación de los productos por lote. Si hay un lote defectuoso, es posible saber en dónde se encuentra, inmovilizarlo y retirarlo. También es posible identificar en qué etapa de la cadena de suministro surgió la falla.

Desventajas de la trazabilidad:

- El costo de implementación puede ser alto, ya que la empresa debe adquirir dispositivos y tecnologías especializadas para estos procesos.
- Es necesario contar, además, con un sistema de información logística capaz de soportar y procesar toda la información obtenida, lo que acarrea costos técnicos y profesionales. (https://www.beetrack.com/es/blog/tipos-de-trazabilidad-ventajas)

Video: TRAZABILIDAD Y CODIFICACIÓN -Logística-
https://www.youtube.com/watch?v=akMPJv-j5VM

- **CLASIFICACIÓN DE TIPOS DE INFORMACIÓN.**

1. **Información privilegiada**: Es el tipo de información que solamente un grupo de personas conoce o puede tener acceso a ella. Por lo tanto, es información que no es pública o que, en el mejor de los casos, su conocimiento es muy restringido.

Ejemplo • Las actividades que se realizan dentro de una empresa o corporativo tales como, reuniones etc,

2. **Información pública**. Es el tipo de información que es abierta para todo el público y de fácil acceso. Por lo tanto, cualquier persona la puede conocer.

Ejemplo: Todos los anuncios de la TV

3. **Información confidencial.** Como su nombre lo indica, se trata de información secreta y no pública. Por lo tanto, solo la pueden conocer un círculo muy cerrado de personas. Generalmente es información sensible e importante que por ello no puede ser divulgada fácilmente.

Ejemplo Si trabajas en un banco, debes respetar la información de la cuenta habientes

4. **Información externa**: Es el tipo de información que se hace pública según ciertos parámetros de construcción. Es decir, es un tipo de información creada para un fin en específico.

Ejemplo: Información que el gobierno elige que dará a conocer a la sociedad

5. **Información interna**: Es el tipo de información que se maneja al interior de un grupo de personas. En realidad, no es un tipo de información especial, sino que generalmente solo les interesa a esas personas.
6. **Información personal**: Como su nombre lo indica, es el tipo de información que nos da datos sobre la vida de una persona

Ejemplo: Un diario de una persona o su biografía

(https://es.slideshare.net/JavierMaya3/tipos-de-informacin-53623533)

- NORMAS LEGALES EN ATENCIÓN Y SERVICIO.

Video: **NORMA 210601020 ATENDER CLIENTES DE ACUERDO CON PROCEDIMIENTO DE SERVICIO Y NORMATIVIDAD**

https://www.youtube.com/watch?v=N3XeO_o5YZ4

- **ESTATUTO DEL CONSUMIDOR**.

Esta **ley** tiene **como** objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los **consumidores**, así **como** amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a: ... La protección de los **consumidores** frente a los riesgos para su salud y

seguridad.

Estatuto del Consumidor
Ley 1480 de 2011
(https://www.sic.gov.co/estatutos-consumidor)

- PQRS ENTRE OTRAS.

El Sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (**PQRS**) es una herramienta que nos permite conocer las inquietudes y manifestaciones que tienen nuestros grupos de interés para que tengamos la oportunidad de fortalecer nuestro servicio y seguir en el camino hacia la excelencia operativa.

Todo usuario tiene derecho a presentar ante Intertek peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, tal como lo señala la Constitución Política de Colombia, el Código Contencioso Administrativo y la Circular Única de la superintendencia de Industria y Comercio, para lo cual debe tener en cuenta los siguientes conceptos:

- **SUGERENCIA:** Es una propuesta presentada por un usuario para incidir en el mejoramiento de un proceso de la empresa cuyo objeto está relacionado con la prestación del servicio.
- **PETICIÓN:** Es una actuación por medio de la cual el usuario, de manera respetuosa, solicita a la empresa cualquier información relacionada con la prestación del servicio.
- **QUEJA:** Es la expresión o manifestación que le hace el usuario a la empresa por la inconformidad que le generó la prestación de nuestros servicios.
- **RECLAMO:** Es la oposición o contrariedad presentada por el usuario, con el objeto de que la empresa revise y evalúe una actuación relacionada con la prestación del servicio en términos económicos.
(https://www.intertek.com.co/sistema-PQRS/)

Ejemplo práctico de pqrs Movilidad Medellin.

Video: ¿Qué es una PQRS, ¿cómo es su trámite y cuáles son los tiempos de respuesta? https://www.youtube.com/watch?v=XEhUrwlwarE

(https://arandasoft.com/solucion-de-pqrs-peticiones-quejas-reclamos-y-sugerencias/)

Bibliografía

http://asisadmin2012.blogspot.com/2012/06/modelo-libreta-de-calificaciones.html. (s.f.).

https://arandasoft.com/solucion-de-pqrs-peticiones-quejas-reclamos-y-sugerencias/. (s.f.).

https://definicion.de/relaciones-interpersonales/. (s.f.).

https://es.calameo.com/books/004482889a6e5df83be6c. (s.f.).

https://es.slideshare.net/JavierMaya3/tipos-de-informacin-53623533. (s.f.).

https://www.beetrack.com/es/blog/tipos-de-trazabilidad-ventajas. (s.f.).

https://www.beetrack.com/es/blog/tipos-de-trazabilidad-ventajas. (s.f.).

https://www.intertek.com.co/sistema-PQRS/. (s.f.).

https://www.sic.gov.co/estatutos-consumidor. (s.f.).

PROCESO DIRECCIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

- Denominación del Programa de Formación: **Técnico en Asistencia Administrativa**
- Código del Programa de Formación: 134101 V1
- Nombre del ProyectoFase 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.**
  Identificar los procesos y procedimientos administrativos y tipos de clientes de las mipymes mediante el uso de herramientas ofimáticas y análisis de información

- **Competencia 1:** *Atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa*
- 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.

- Duración de la guía: **20 horas.**

2. PRESENTACIÓN:

La presente guía de aprendizaje se orienta en la competencia, atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa; Reconocer la organización, tipos de clientes, productos y servicios, participar en reuniones de acuerdo con las responsabilidades, procesos de comunicación eficaces y efectivos, teniendo en cuenta situaciones de orden social, personal y productivo.

3. 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 Micro, pequeña y Mediana Empresa. MIPYMES.

  Para el logro de lo anterior, Usted en su rol de aprendiz irá adquiriendo unas bases a través de la competencia, atender clientes de acuerdo con procedimientos de servicio y normativa, utilizar

herramientas informáticas de acuerdo con las necesidades del manejo de la información, 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 del 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:**

  - Elabore un documento digital o manual, donde a través de las preguntas: Qué?, por qué? y para qué? es importante el conocimiento del programa Técnico en Asistencia Administrativa y el impacto que tiene en las Micro, pequeña y medianas empresas(MIPYMES)

  - Consulte material de apoyo para la reflexión inicial.
    Documento Definición de empresa.
    https://www.youtube.com/watch?v=k7kE9ZBnUSw
    Programa de formación Técnico Asistencia Administrativa

- **Situación Problémica:**

En Colombia la mayoría de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, MIPYMES, son creadas a nivel familiar o por una idea de un emprendedor y uno de los problemas que más adolecen estas entidades es el hecho que tienen un bajo desarrollo tecnológico, ausencia de protocolos de servicio al cliente, así como los bajos 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, sus respectivos protocolos 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 Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MYPIMES) 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.

  Consulte material de apoyo.

  Descripción de la Actividad:

  - 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.

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**
Evidencias de Conocimiento y producto Responde cuestionario de los diferentes protocolos y técnicas de atención a los diferentes clientes. **Evidencias de Desempeño** Aplica protocolos de atención a clientes internos y externos en los procedimientos administrativos.	• 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.	Cuestionario. Ejercicios prácticos: mapa conceptual, mapa mental, Portafolio de evidencias, ensayo.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

7. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

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/

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	**Luz Stella Rey Pardo**	Instructora		

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

Ficha No **2325278**

Competencia: Atender Clientes de Acuerdo con Procedimientos de Servicio y Normatividad

RELACIONES INTERPERSONALES

Forman parte de
las **relaciones** sociales, y son la interacción que se establece entre dos o más personas de carácter recíproco. Un componente esencial de esa interacción, es la comunicación



Material Complementario de la enseñanza

Haz estas 3 cosas si quieres tener buenas relaciones Personales e Interpersonales

Visite el siguiente link
https://www.youtube.com/watch?v=Fdhgc9OYRR4

Cómo Ganar Amigos
Audiolibro:
https://www.youtube.com/watch?v=OczU2IqKDS8

LIBRETA DE CALIFICACIONES

Es el medio por el cual se conoce el concepto de los clientes, el grado de satisfacción acerca del producto o servicio que se ofrece en la empresa

Su objetivo principal es recoger información detallada acerca del producto o servicio ofrecido, para evaluar la calidad del mismo y establecer estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes.



ESTRUCTURA DE LA LIBRETA DE CALIFICACIONES

1. Producto
2. Procedimientos
3. Instalaciones
4. Tecnología disponible
5. Información
6. Prestador de servicios



LIBRETA DE CALIFICACIONES DEL CLIENTE

NOMBRE: _____

FECHA: _____

NOMBRE Y CARGO DE LA PERSONA QUE LO ATENDIO:

_____

TELEFONO: _____ **SERVICIO AL QUE SE ACCEDIO** _____

1. Usted accedió al servicio			
Vía Telefónica	Personalmente	Vía Internet	Vía celular

2. El tiempo que tardaron en dar respuesta a su solicitud fue:		
Inmediato	Tardo lo Normal	Tardo más de lo normal

3. Califique la atención que recibió en cuanto amabilidad, receptibilidad, y diligencia de uno a cinco (1-5), siendo 5 una atención excelente y 1 una atención deficiente.				
1	2	3	4	5

4. La persona que lo atendió tenía conocimiento del servicio		
Completo	Suficiente	Insuficiente

5. La presentación personal de la persona que lo atendió fue:		
Buena	Regular	Mala

6. ¿Se le dio solución a su solicitud satisfactoriamente?		
Si	Parcialmente	No

https://es.calameo.com/books/00473170385fdd4ed9182

TRAZABILIDAD

Trazabilidad es el conjunto de medidas y procedimientos cuyo objetivo es registrar e identificar todo el proceso que sigue una mercancía en su tránsito desde su origen en un centro de producción hasta su destino final, en el cliente.



Material Complementario de la enseñanza

Qué es la Trazabilidad

Visite el siguiente link

https://www.youtube.com/watch?v=jEJsxpVswPM

TIPOS DE TRAZABILIDAD

1. Tipo de trazabilidad ascendente o hacia adelante
2. Tipo de trazabilidad descendente o hacia atrás
3. Tipo de trazabilidad interna

Ventajas y Desventajas de la Trazabilidad

Material Complementario de la enseñanza

TRAZABILIDAD Y CODIFICACIÓN -Logística-

Visite el siguiente linkhttps://www.youtube.com/watch?v=akMPJv-j5VM

CLASIFICACIÓN DE TIPOS DE INFORMACIÓN

- Información privilegiada
- Información pública
- Información confidencial
- Información externa
- Información interna
- Información personal



Mapa Funcional Norma Sectorial de Competencia Laboral 210601020

Análisis funcional es en el que se soporta la Norma Sectorial de Competencia Laboral (NSCL) 210601020: ***Atender clientes de acuerdo con procedimiento de servicio y normativa***

Gestionar servicios administrativos de acuerdo con normas técnicas y legales	→	Suministrar servicios de acuerdo con normativa y manuales técnicos	→	Atender clientes de acuerdo con procedimiento de servicio y normativa	→

NORMAS LEGALES EN ATENCIÓN Y SERVICIO

NORMA 210601020 ATENDER CLIENTES DE ACUERDO CON PROCEDIMIENTO DE SERVICIO Y NORMATIVIDAD

Visite el siguiente

https://www.youtube.com/watch?v=N3XeO_o5YZ4

PQRS – Sugerencias, Peticiones, Quejas, Reclamos.

El Sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (**PQRS**) es una herramienta que nos permite conocer las inquietudes y manifestaciones que tienen nuestros grupos de interés para que tengamos la oportunidad de fortalecer nuestro servicio y seguir en el camino hacia la excelencia operativa.

Material Complementario de la enseñanza

¿Qué es una PQRS, cómo es su trámite y cuáles son los tiempos de respuesta?
Movilidad Medellín

Visite el siguiente

https://www.youtube.com/watch?v=XEhUrwlwarE

ESTATUTOS DEL CONSUMIDOR

Esta **ley** tiene **como** objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los **consumidores**, así **como** amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a, La protección de los **consumidores** frente a los riesgos para su salud y seguridad

ACTIVIDAD

El Aprendiz investiga todo lo relacionado con La Ley 1480 Estatuto del Consumidor.

Entrega como Documento escrito con Portada, Introducción, Conclusiones y Bibliografía aplicando Normas APA.

MUCHAS GRACIAS

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 .

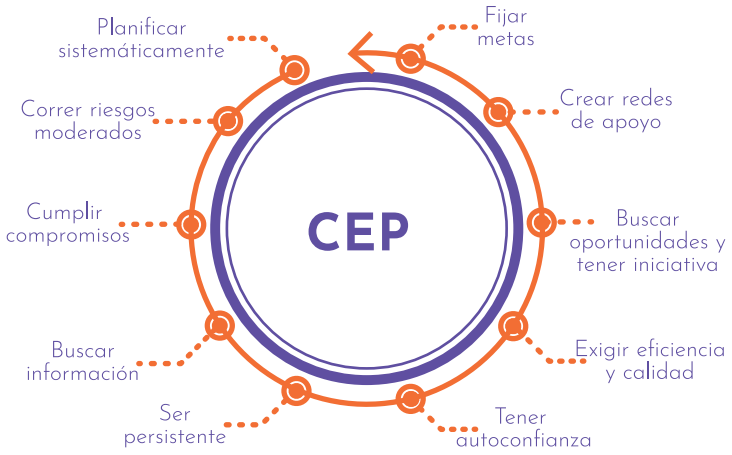
El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

La fórmula del logro

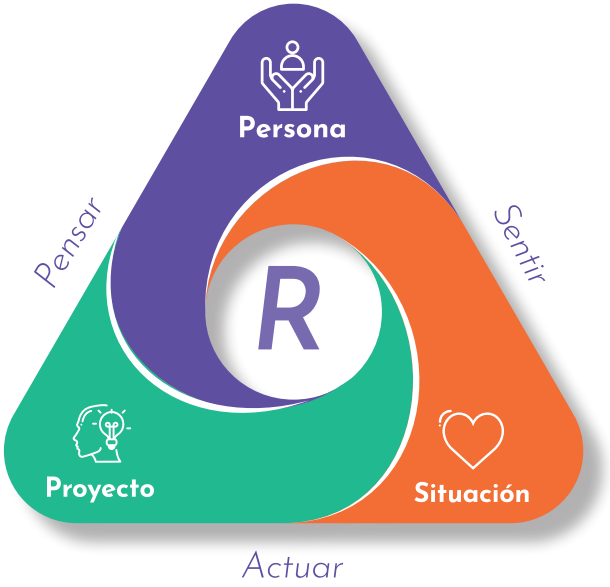
Ya dijimos que el Camino al Logro es el camino del emprendedor. También, dijimos que el emprendimiento es una actitud que te lleva de la idea a la acción. Por ser una actitud, muchos de los ingredientes que la activan se encuentran en tu interior, y es importante que los conozcas para que puedas desarrollar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

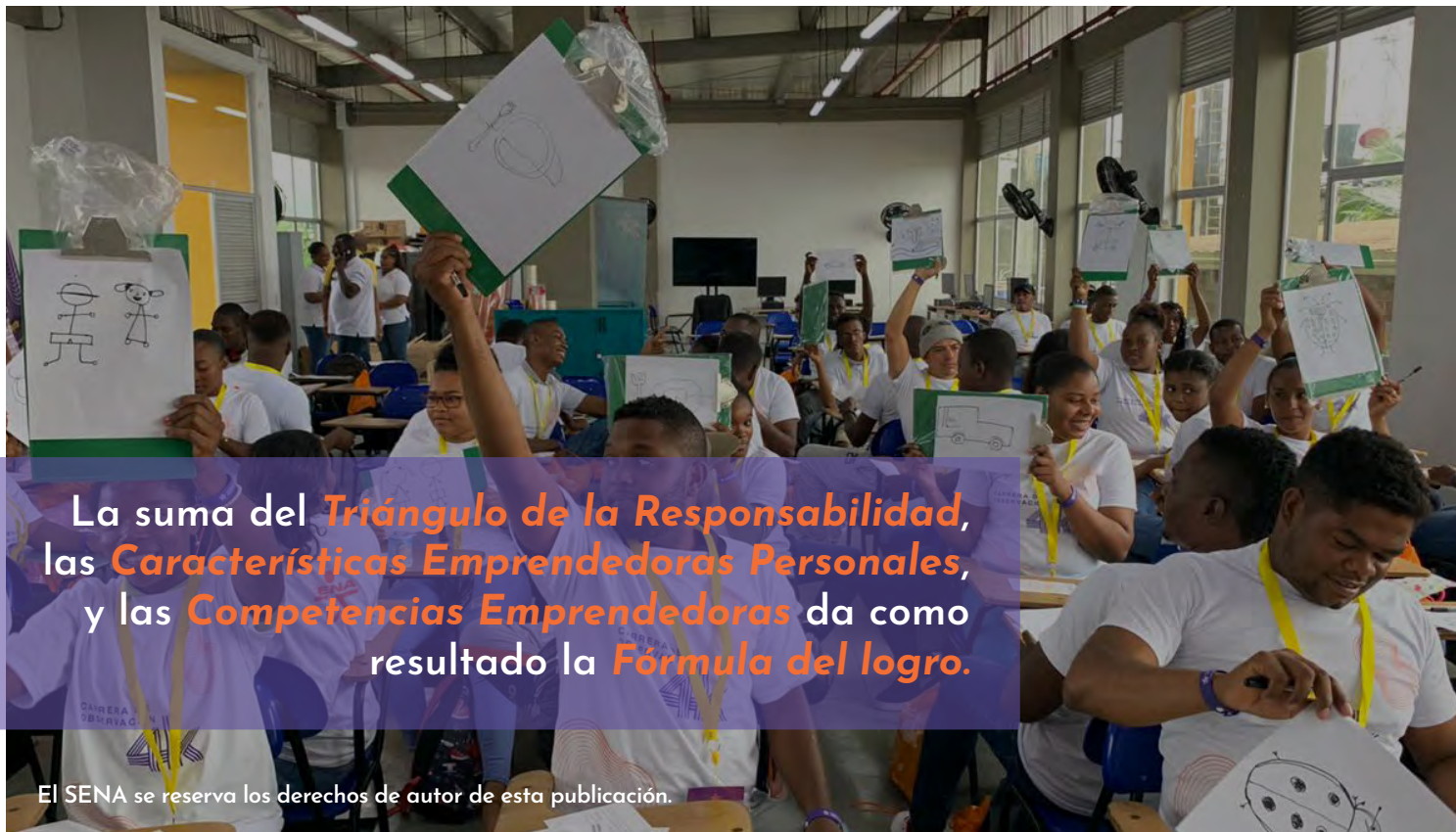
Para superar los posibles obstáculos que debas enfrentar en tu Camino al Logro, es necesaria una alta dosis de responsabilidad. La responsabilidad es la fuerza interna que hace la diferencia entre el éxito y el fracaso. Se traduce como el compromiso que asumes contigo mismo, con aquello que deseas y 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

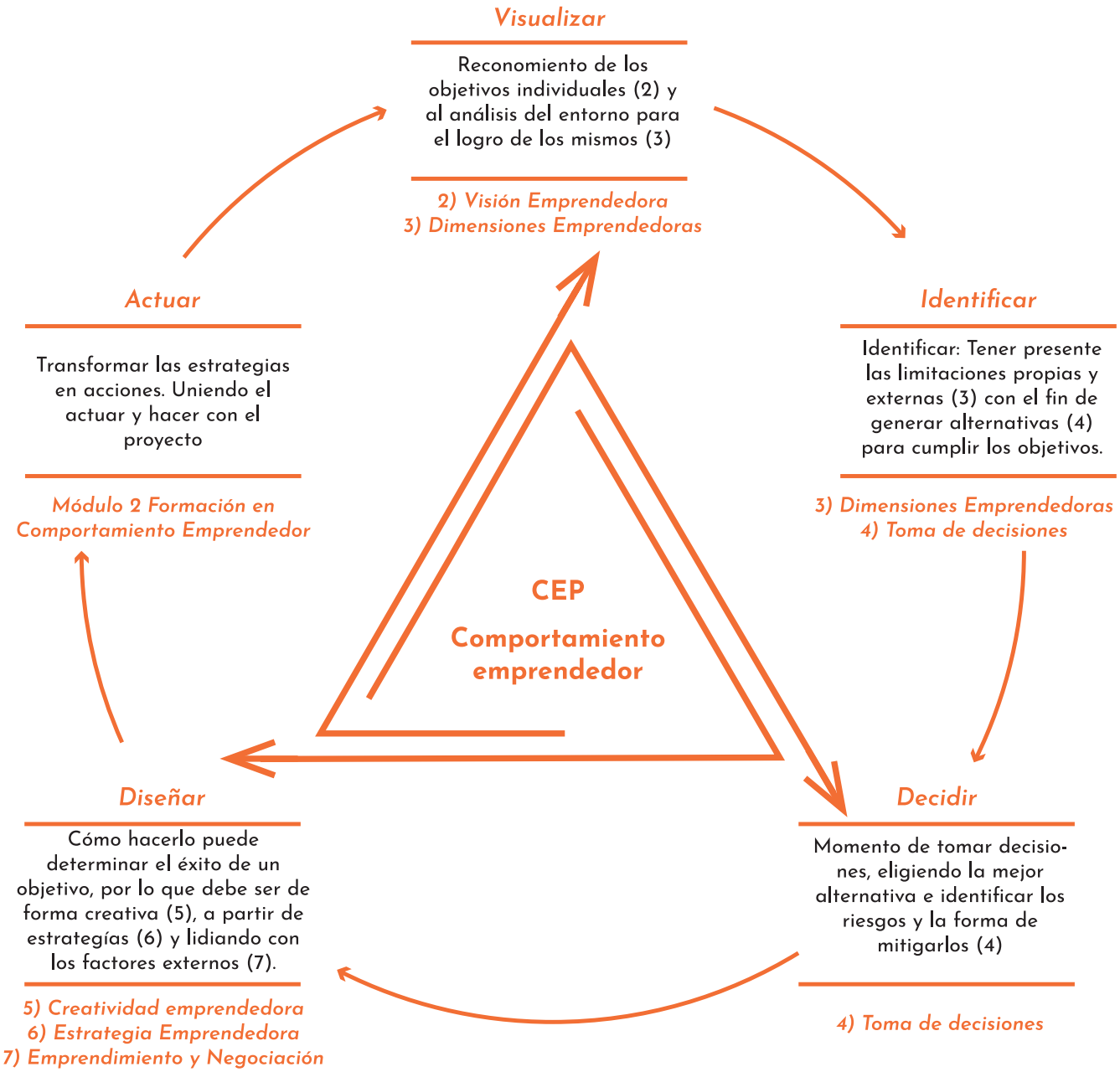
La responsabilidad y la motivación al logro nos pueden llevar a trabajar activamente en la realización de nuestros sueños. Cuando eso sucede, nuestras CEP evolucionan y se convierten en Competencias Emprendedoras. Las Competencias son las que nos llevan a conseguir el cambio que deseamos, pasando de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

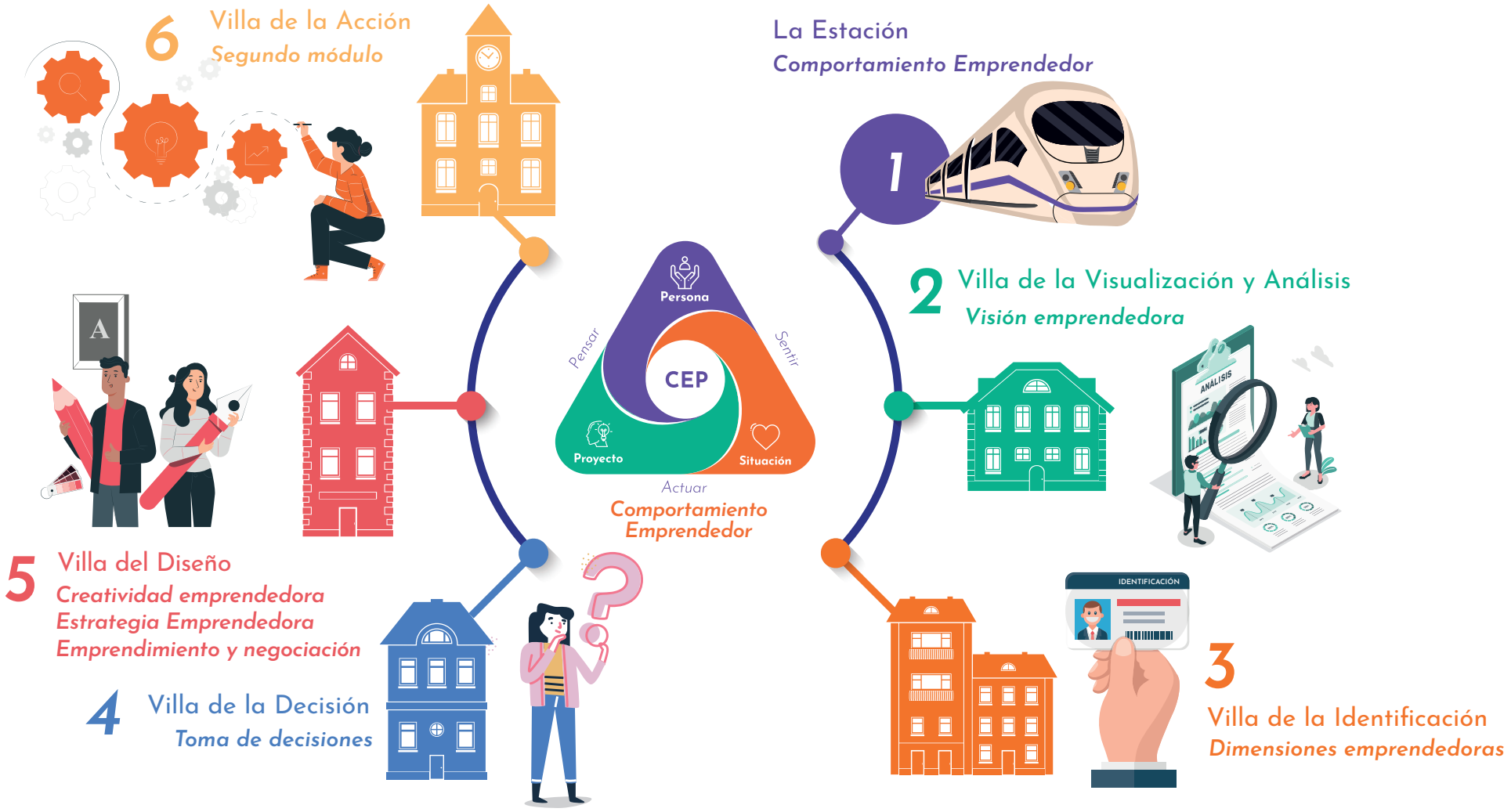
El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

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.

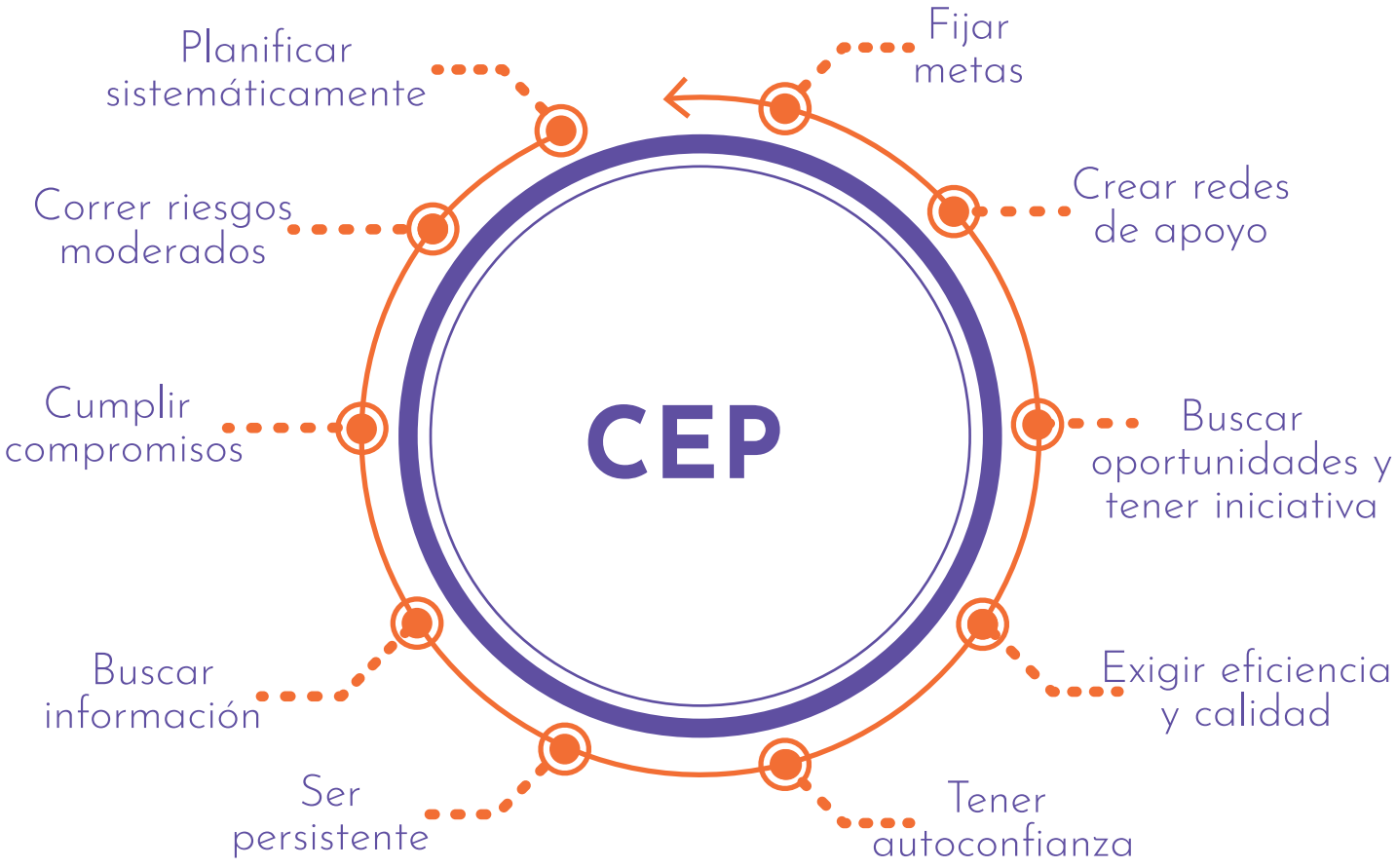
Luego de observar varios casos de fundadores de empresas, el Dr. McClelland llegó a la conclusión de que la motivación que guio las acciones de esos empresarios nació de una enorme necesidad que estos tuvieron de lograr aquello que se habían propuesto. Y esa necesidad, definió la manera como esos empresarios 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!

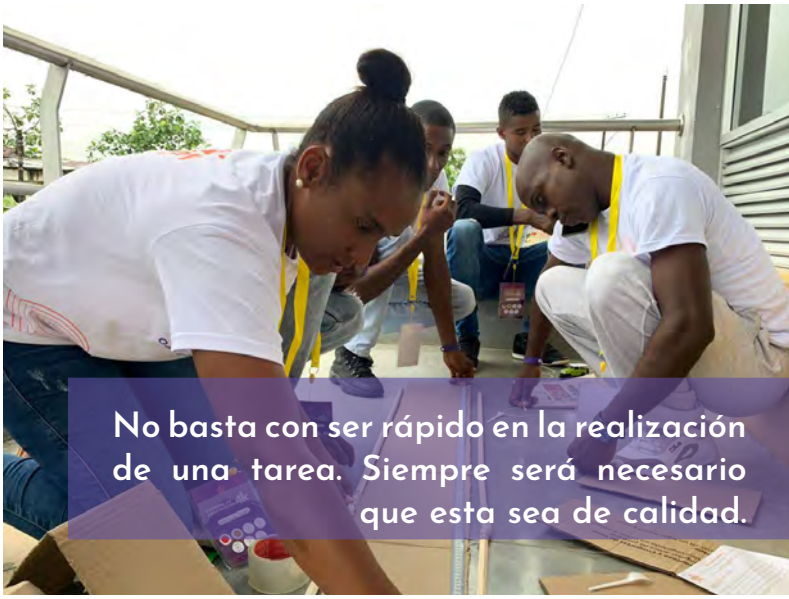
¡La calidad y la eficiencia no tienen límites! Siempre se pueden mejorar y obtener un mejor nivel cada día.

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.

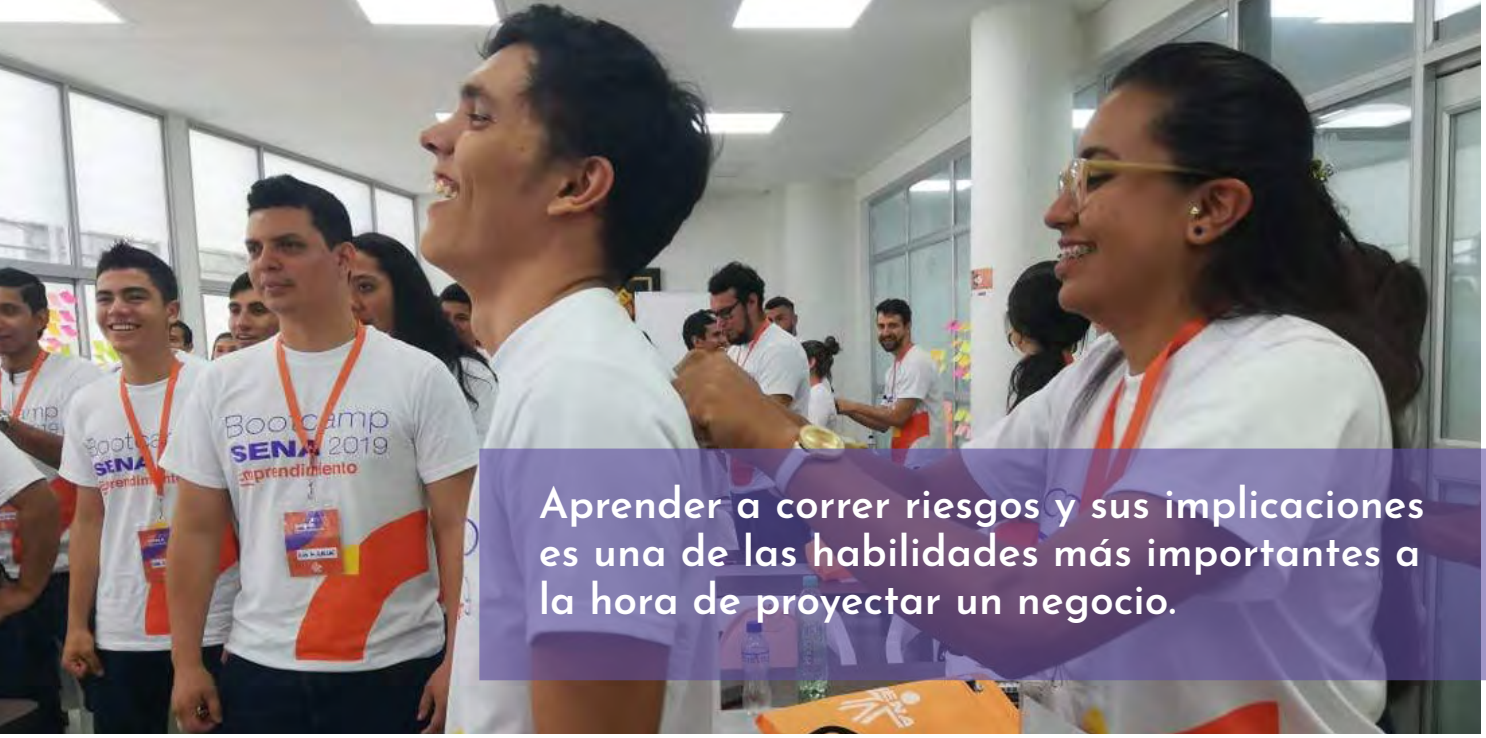
• Se empeñan por mantener satisfechos a los clientes y valoran su relación a largo plazo con los mismos por encima de los beneficios a corto plazo

• 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**

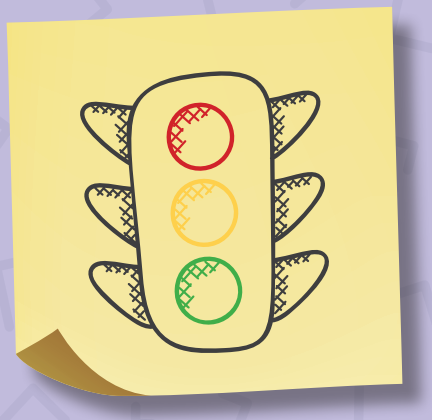
Hagamos un ejercicio personal de autoevaluación

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.

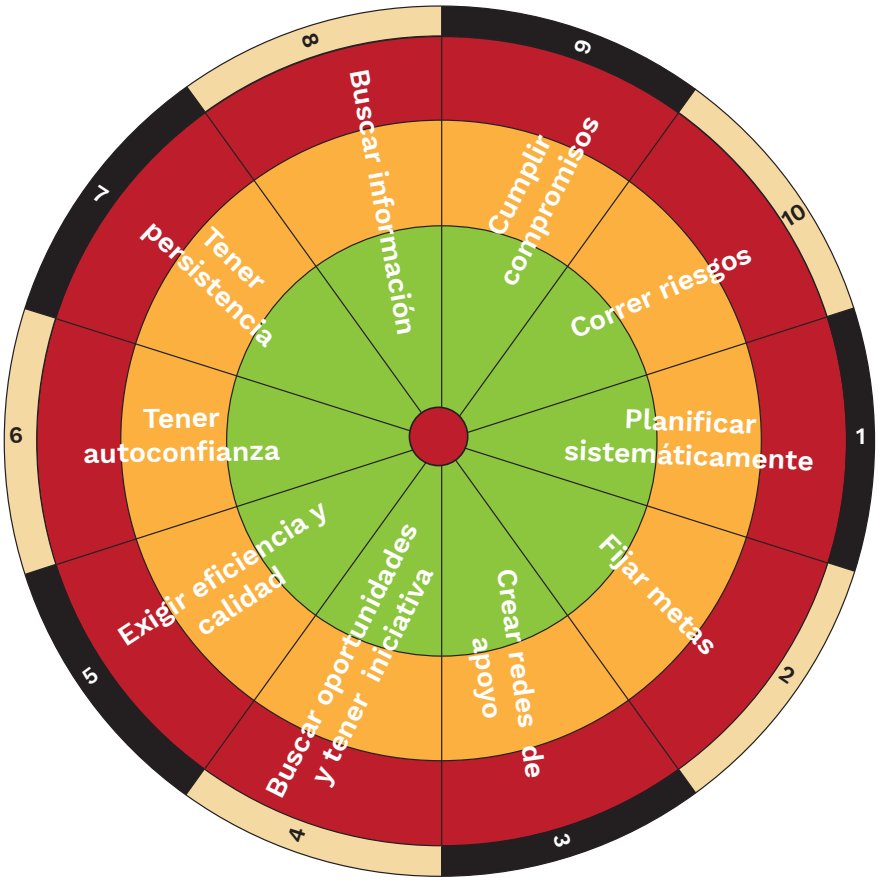
Amarillo: Si es un aspecto que aplicas con una frecuencia intermedia en tu comportamiento, ubica el punto en el área amarilla de la diana.

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.

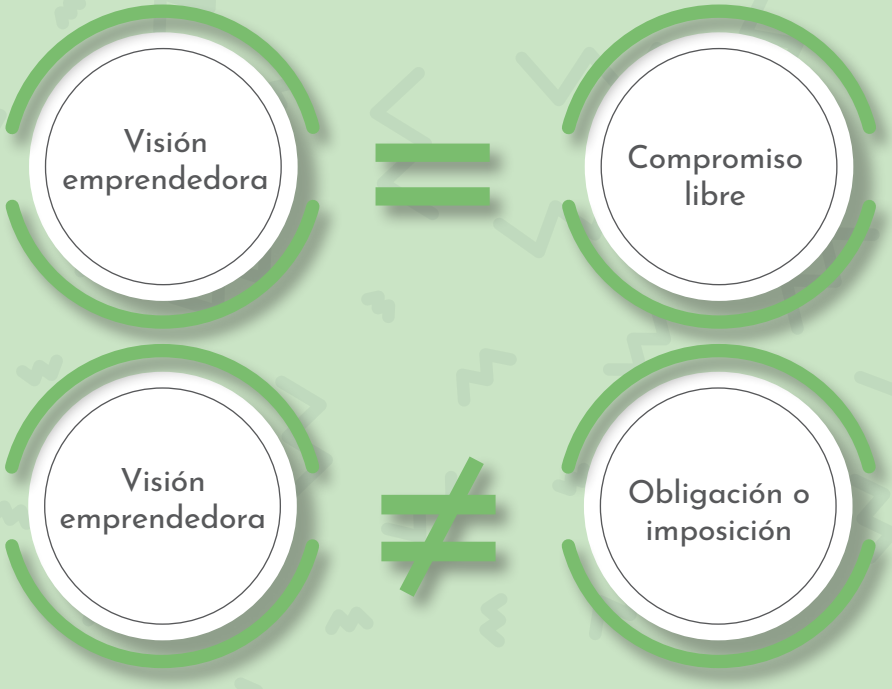
¿La visión es obligatoria?

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

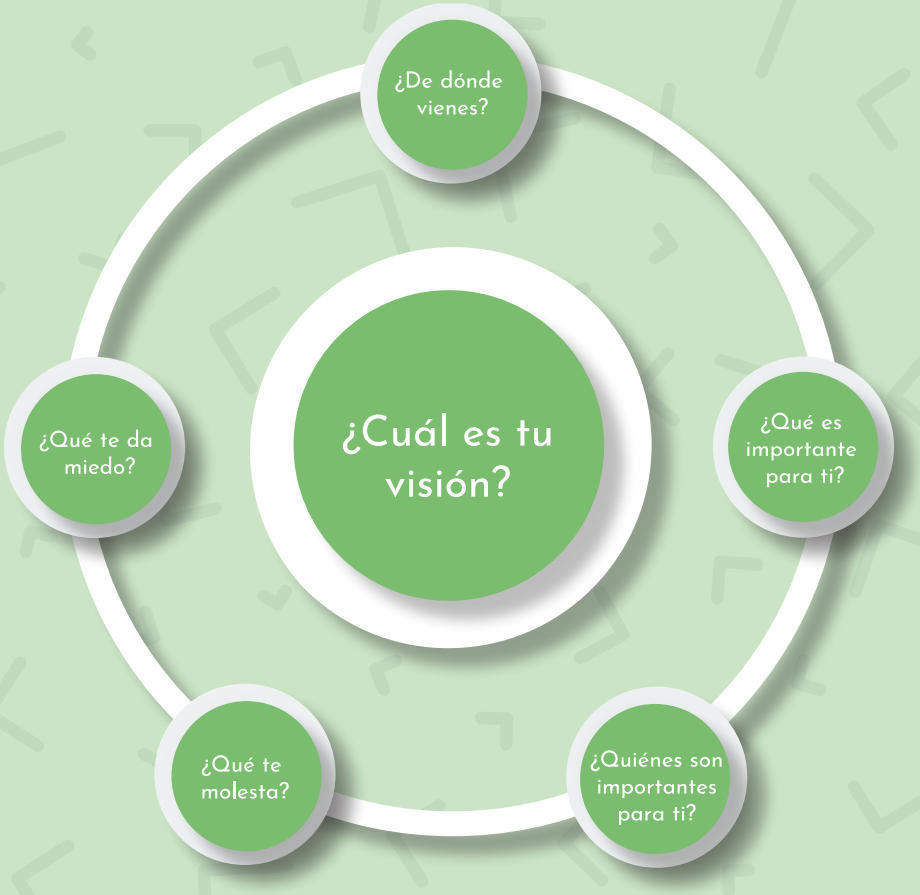
El modelo de la encrucijada está basado en el diseño de la herramienta "The Compass" de la consultora estadounidense afincada en San Francisco "The Grove". Con esta herramienta, los autores proponían cinco esferas de reflexión que permitieran aclarar una potencial decisión sobre el camino a seguir.

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

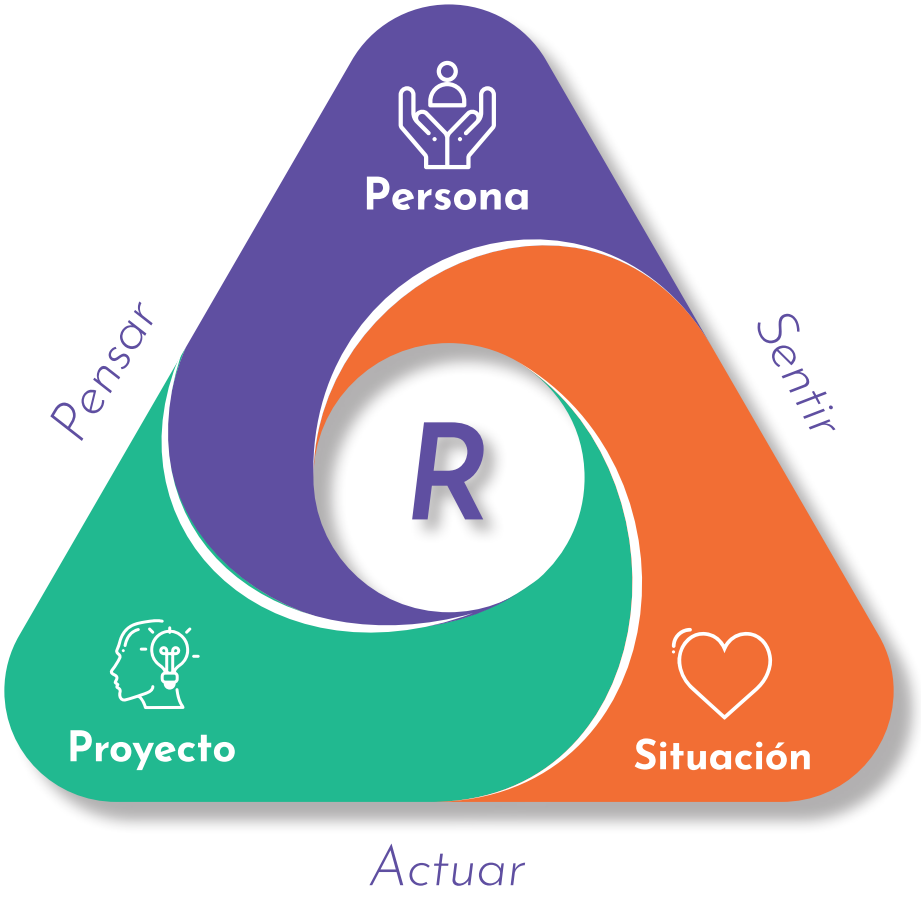
El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.



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:

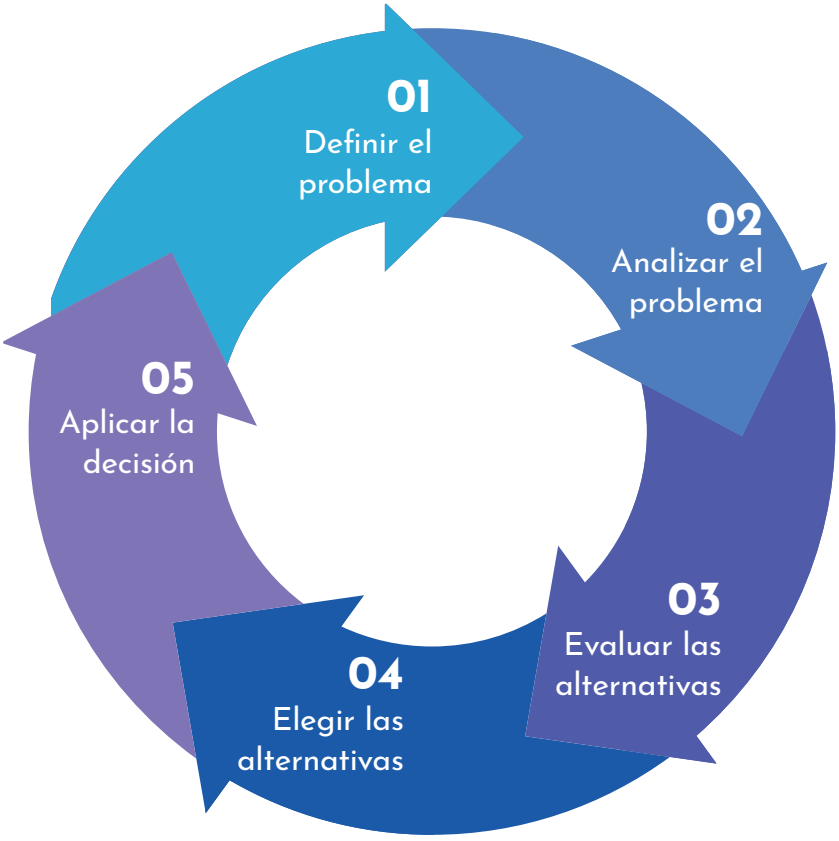


La toma de desiciones ascertadas es crucial para el desarrollo idóneo del Comportamiento Emprendedor

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.

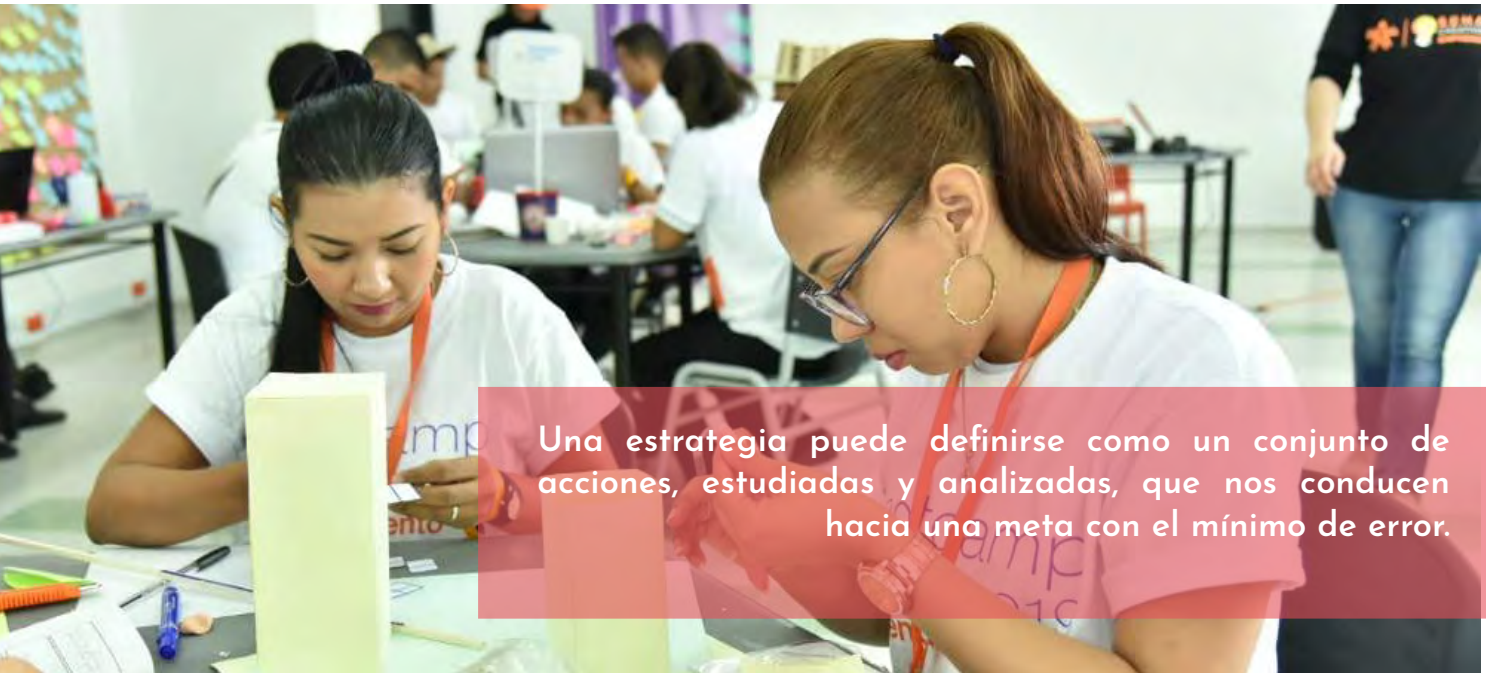
Recursos virtuales

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?

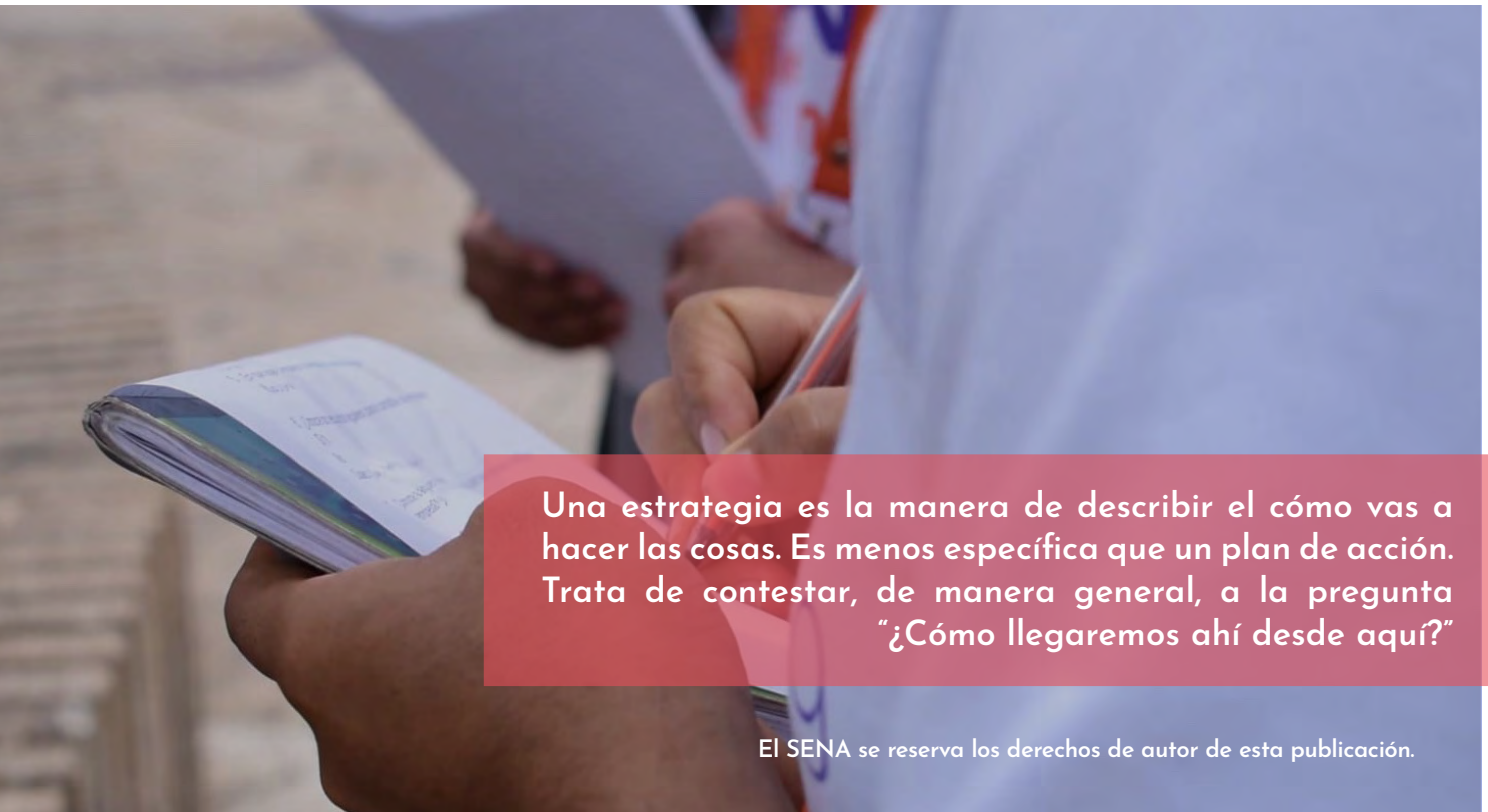
Fuente: Universidad de Kansas (s.f.).

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?

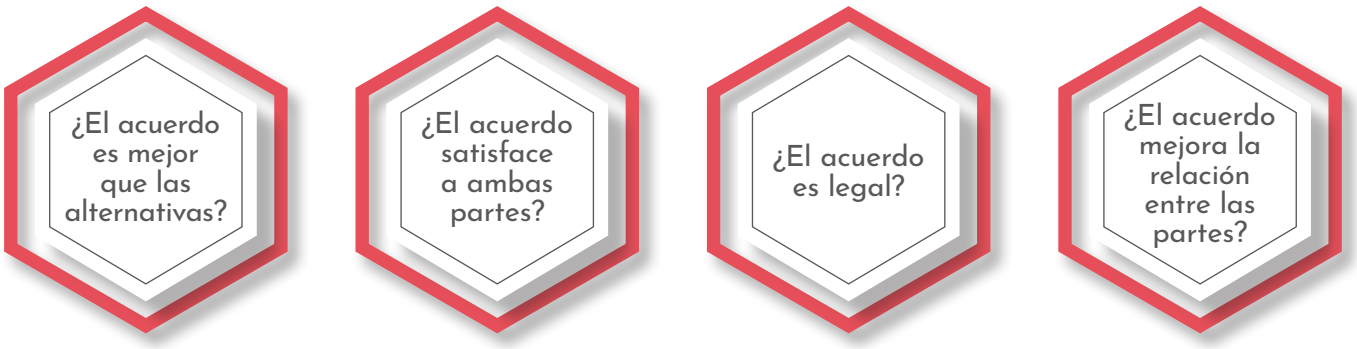
Fuente: Universidad de Kansas (s.f.).

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?

_____

_____

_____

_____

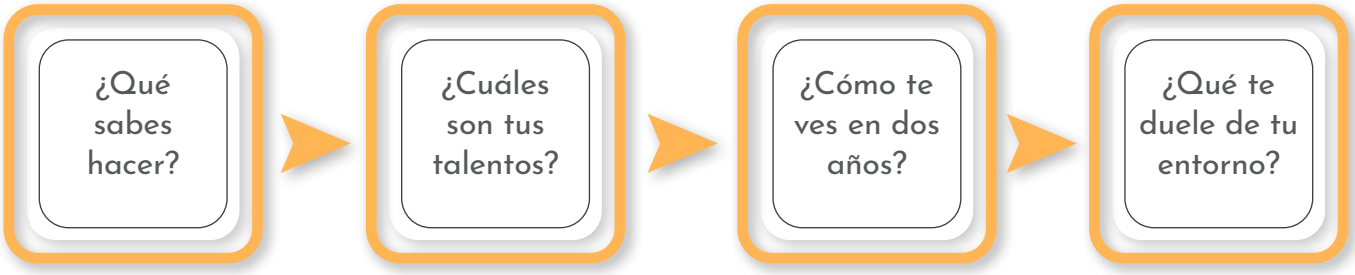
_____

¡Recuerda!

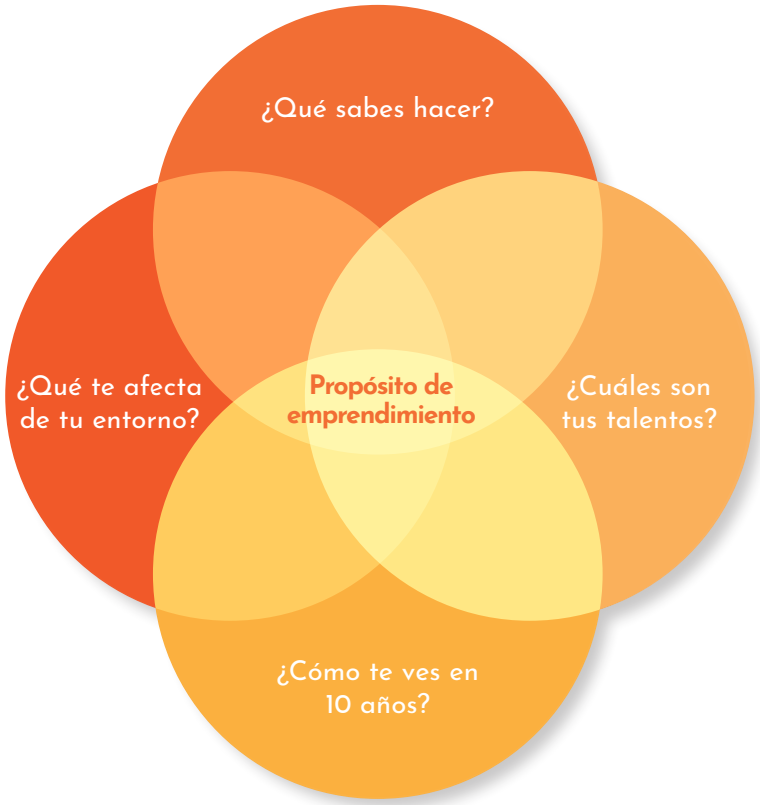
“Pasión y propósito van de la mano. Cuando descubras tu propósito, te darás cuenta que normalmente es algo que te apasiona tremendamente”. Steve Pavlina.

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:

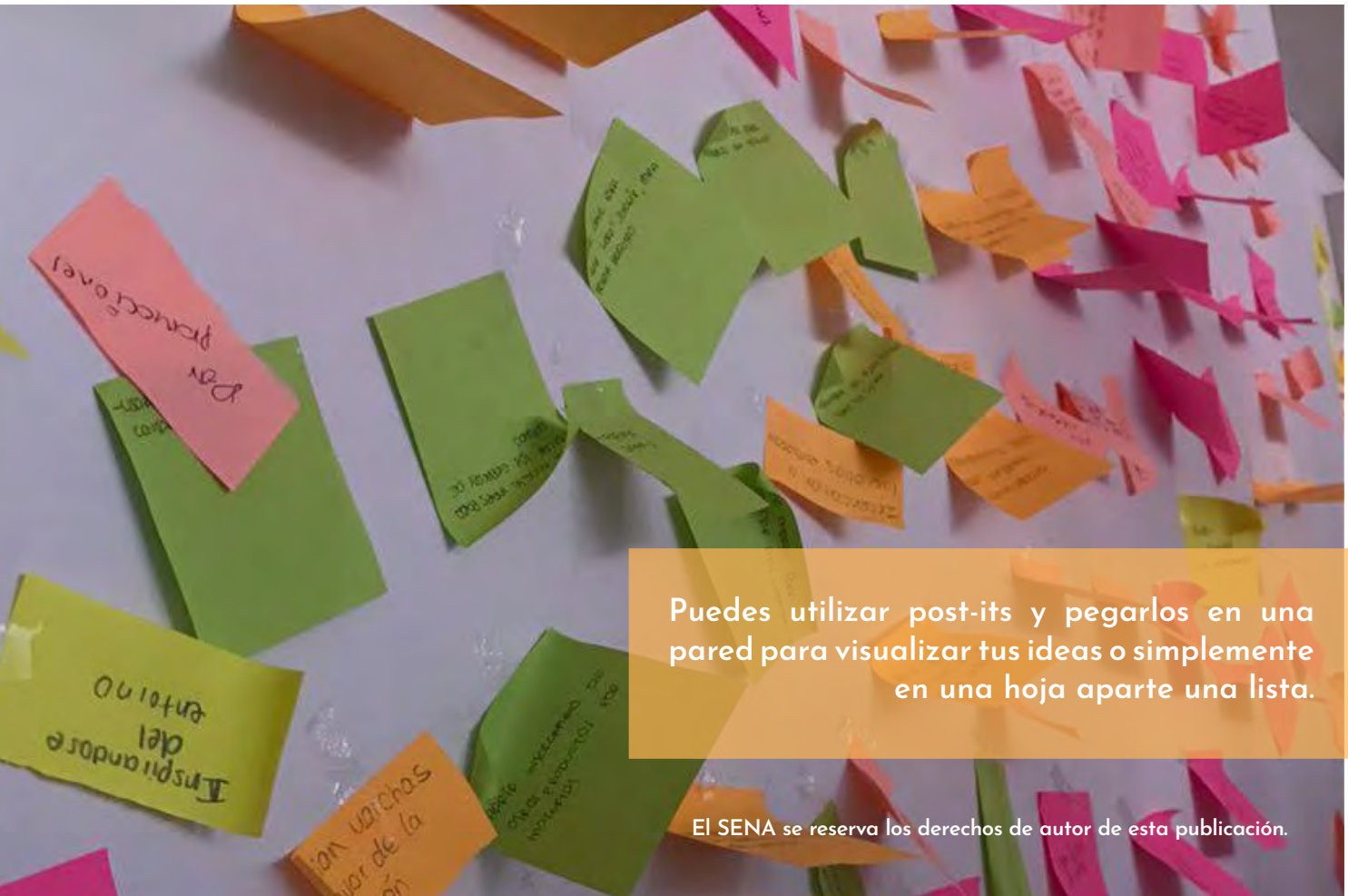
A _____

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.

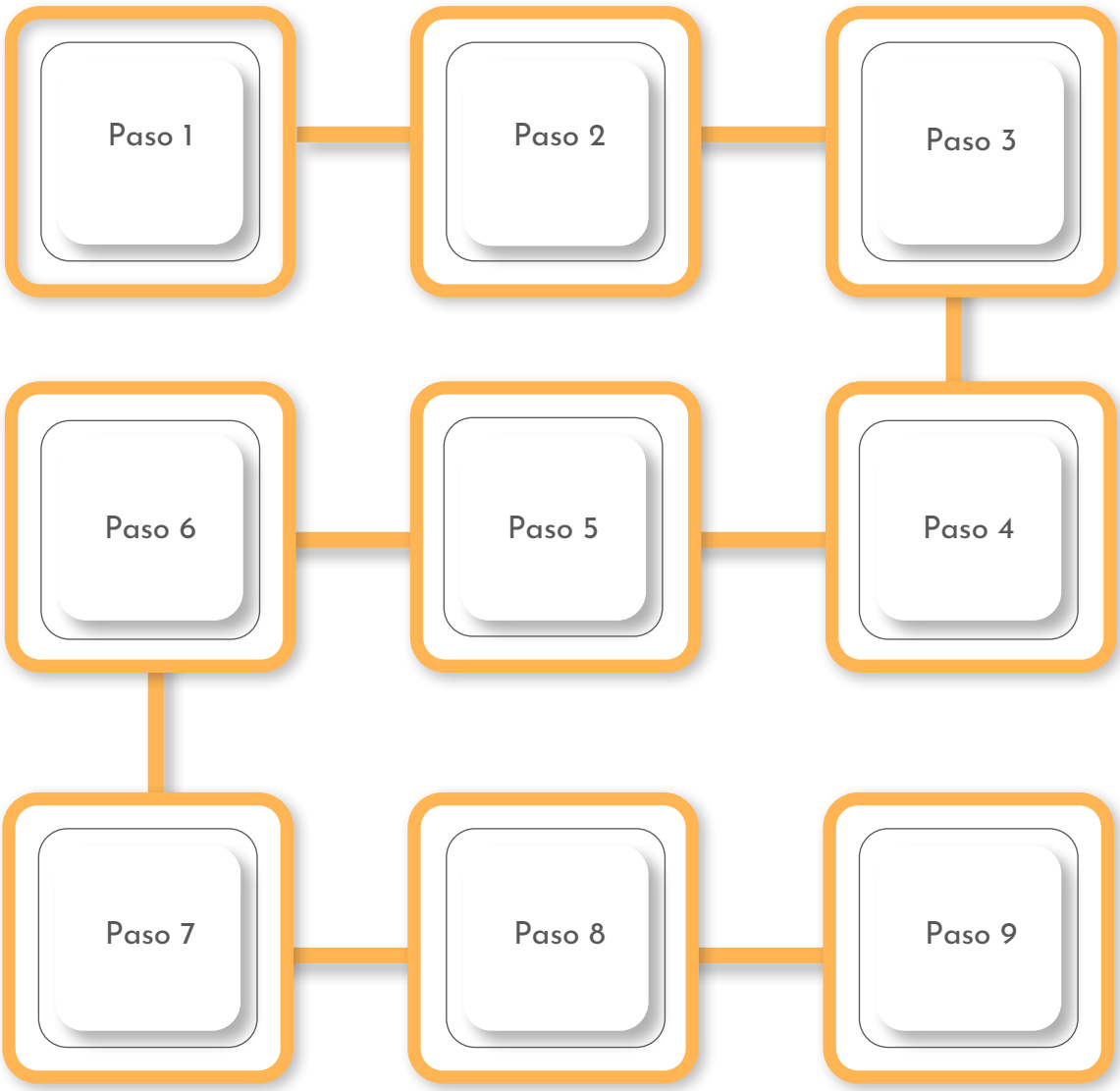
Los prototipos son una manera sencilla y económica de conectar con tu usuario y permitirles que conozcan tu idea de negocio. Estás en un espacio seguro en el que cualquier falla puede ser corregida y presentar mejoras. Así que vamos a crear con las manos y poner toda tu creatividad en marcha.

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.

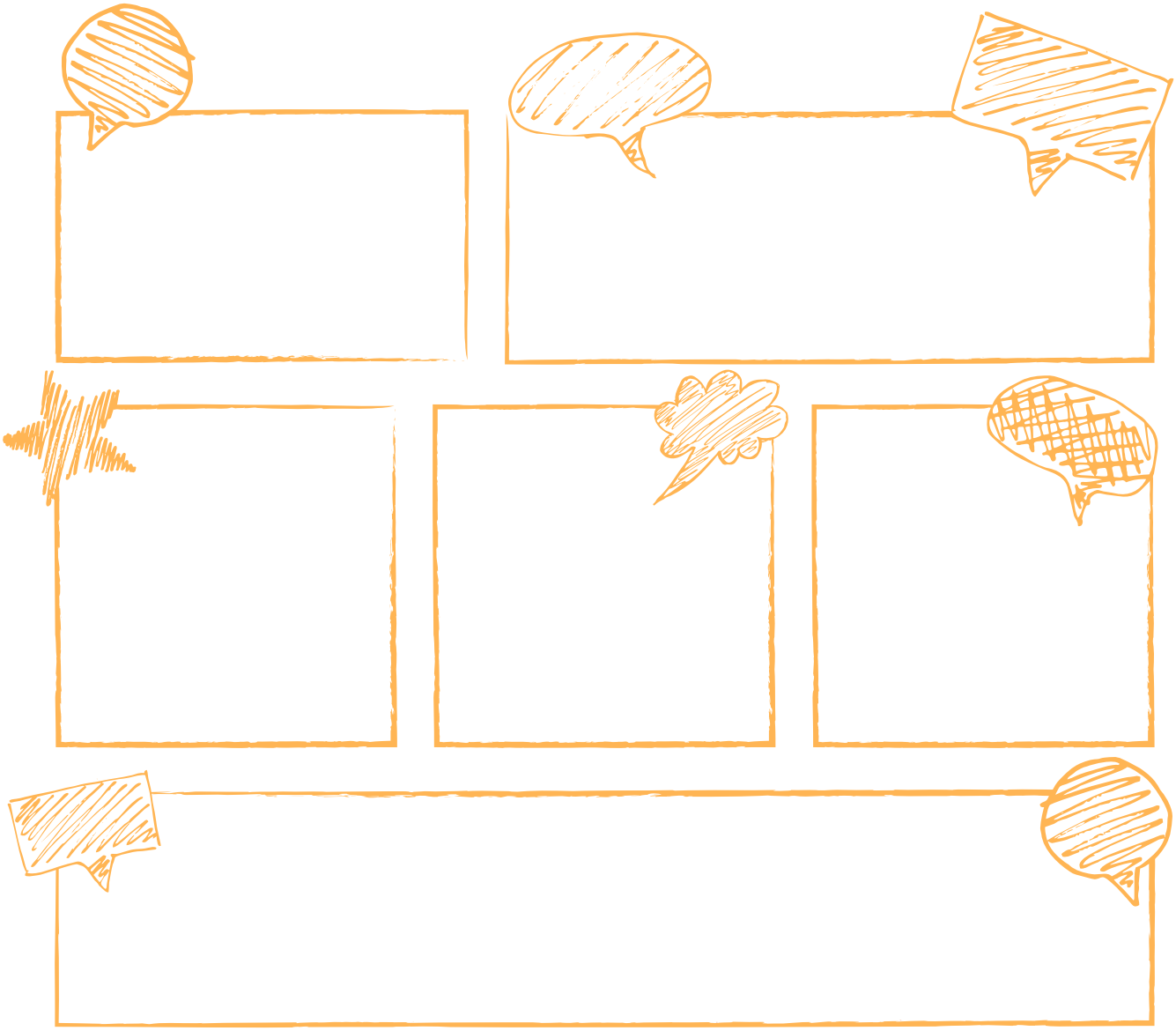
Si cuentas con diferentes materiales en casa, puedes construir tu prototipo como una maqueta o el producto como tal; tu creatividad no tiene límites. Todas las herramientas son bienvenidas en este ejercicio, lo más importante es que puedas construir con claridad tu idea de negocio.

¡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

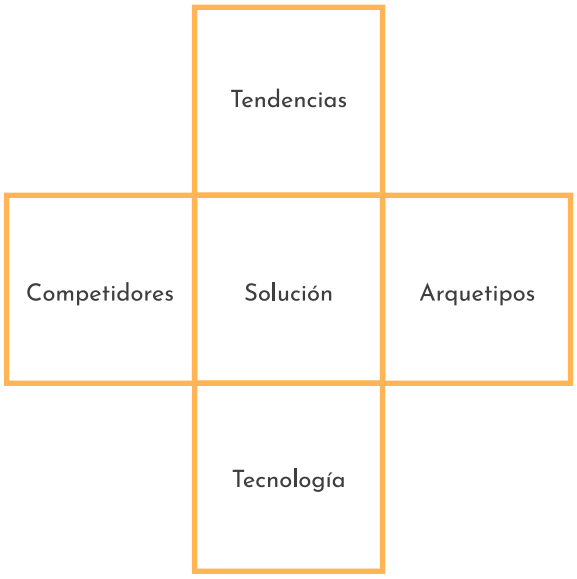
MODELA TU IDEA DE NEGOCIO

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.

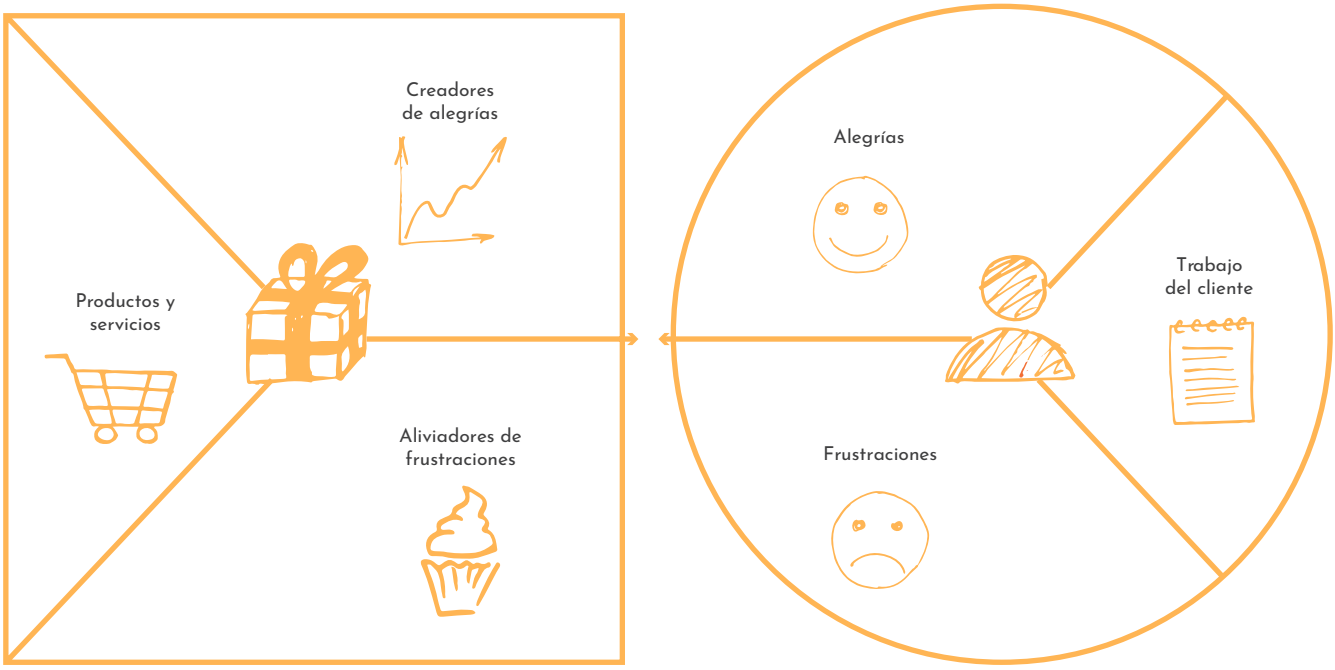


El lienzo de valor es otra manera de complementar la validación del prototipo corroborando con el cliente los aspectos relacionados con sus intereses como consumidor.

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?

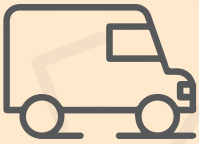
El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.



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?

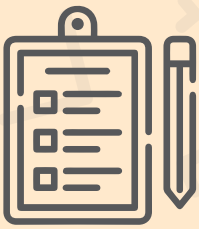
• ¿Cómo puedes integrar esa relación en tu negocio en términos de costos y formato de atención? ¿Requieres algo adicional para generar la relación que esperas?



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?

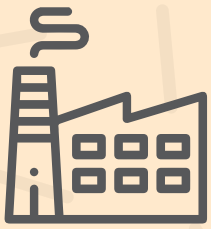


Actividades claves: en esta parte es importante que realices todo el proceso para crear tu servicio o producto. Paso por paso, una lista de caso proceso así podrás conocer las actividades que son fundamentales para tu negocio funcione de manera adecuada y como ciertas actividades pueden generar o restar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

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

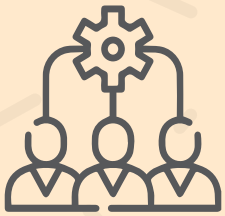
• ¿Qué actividades son importantes en los canales de distribución, la relación con consumidores y el flujo de ingresos?

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

PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

001. EMPRENDIMIENTO

IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

Denominación del Programa de Formación: **TECNICO EN COCINA**

Código del Programa de Formación: **635503**

Nombre del Proyecto: **APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COCINA EN ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS**

Fase del Proyecto: **EJECUCIÓN**

Actividad de Proyecto: **PRODUCIR ALIMENTOS DE COCINA NACIONAL E INTERNACIONAL**

Competencia**: GESTIONAR PROCESOS PROPIOS DE LA CULTURA EMPRENDEDORA Y EMPRESARIAL DE ACUERDO CON EL PERFIL PERSONAL Y LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CONTEXTOS PRODUCTIVO Y SOCIAL**.

Resultados de Aprendizaje Alcanzar:

- 01 integrar elementos de la cultura emprendedora teniendo en cuenta el perfil personal y el contexto de desarrollo social
- 02 caracterizar la idea de negocio teniendo en cuenta las oportunidades y necesidades del sector productivo y social
- 03 estructurar el plan de negocio de acuerdo con las características empresariales y tendencias de mercado
- 04 valorar la propuesta de negocio conforme con su estructura y necesidades del sector productivo y social

- Duración de la Guía: 40 horas

www.sena.edu.co
SENAComunica

2. PRESENTACIÓN

Hoy en día las propuestas o perfiles de negocios empresariales juegan un papel fundamental en el desarrollo empresarial un plan de negocios es la carta de presentación de una empresa y un documento que le permite una planeación acertada, de sus actividades como la consecución de recursos tanto en el ámbito privado como público, podemos observar que las empresas tanto privadas como públicas están implementando el trabajo por proyectos por la ventaja que se tiene en cuanto a la consecución de resultados. Por lo tanto, es de suma importancia que en esta guía Ud. se apropie de conceptos básicos estructuración y realización de un proyecto.

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1. ACTIVIDADES DE REFLEXION INICIAL



La cultura emprendedora ha existido desde tiempos remotos, se tenían las necesidades de innovar para poder sobrevivir y tener una mejor forma de vida, pero a pesar de esto no se veía como una cultura emprendedora, más que eso lo veían como nuevos inventos que permitían que la sociedad satisficiera ciertas necesidades, para esos tiempos se experimentaba y emprendían en algo nuevo e innovador. La cultura emprendedora es un concepto que se ha venido involucrando en los estudiantes universitarios por parte de diversos organismo, tanto público y privados, en muchas universidades, no es un tema que se aborde en las distintas Licenciaturas, este concepto se puede encontrarse en las carreras del área económico-administrativa, esto debido a la naturaleza de ellas, sin embargo hoy en día y ante la problemática de falta de empleo es importante trabajar en este concepto e intentar que los estudiantes desarrollen una cultura para emprender un negocio y propiciar la apertura de fuentes de empleo

-Con el fin de familiarizarse con el tema de emprendimiento, después de mirar el video motivacional para emprendedores que les comparto, hacer una reflexión y envíarla por el medio que más se le facilite (plataforma Territorium, whastApp o correo electronico)

Después de lo aprendido y de haber practicado el ejercicio, elaboro mi proyecto de vida actual según anexo recibido. **Taller No. 1** Proyecto de vida

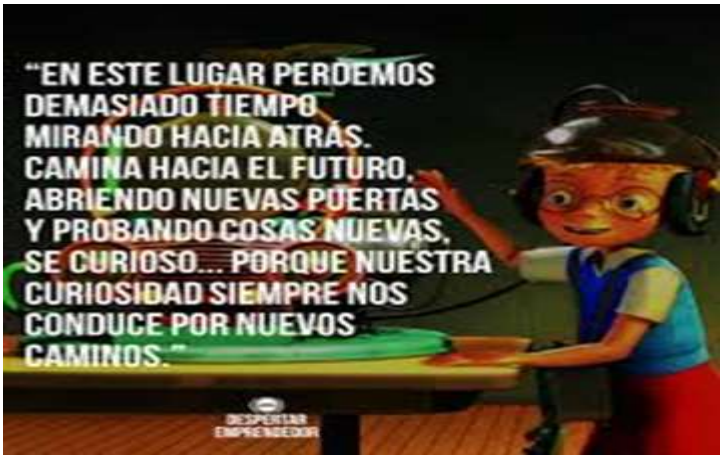
www.sena.edu.co
SENAComunica



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

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. Con soporte en el documento enviado por la instructora y apropiándonos de los aspectos teóricos del emprendimiento y de lo que significa ser emprendedor o emprendedora, ahora es su turno de aplicar lo aprendido y reconocer su experiencia y caracteristicas emprendedoras

¿QUÉ ES UN EMPRENDEDOR?



_____

_____

_____

3.2.2 Existen diferentes tipos de emprendedores, mencionaré algunos de ellos para que tú a continuación anotes aquellas características que creas debe poseer un emprendedor para desarrollarse como tal, pueden ser atributos, cualidades o rasgos característicos.



EMPRENDEDOR TÉCNICO:

Es quien se aficiona y le causa una gran emoción el aspecto tecnológico. En esta área inicia cambios e implanta acciones innovadoras.



EMPRENDEDOR NEGOCIADOR:

Es aquel que le gusta y le interesa llevar a cabo nuevos riesgos, retos y desafíos, y utiliza los recursos a su alcance para lograr su objetivo.



EMPRENDEDOR NATO:

Que es aquel que en todo momento inicia algo nuevo o perfecciona algo ya establecido, Es quien constantemente piensa que empezar y quien muchas veces por naturaleza posee esta tendencia. Generalmente la mayoría de los individuos somos emprendedores natos.



EMPRENDEDOR CREADOR DE ORGANIZACIONES

Es a quien le gusta abrir y crear nuevos negocios (Empresas) transformar las ya existentes y verloscrecer. Le apasiona el desarrollo empresarial y le dedica todo su esfuerzo y entusiamo, llegando a ser la empresa una parte importante en su vida, ya que es una fuente de trabajo propía y para los demás

3.2.3. Narre una breve descripción de algún pasaje de su vida o la descripción de su posible trayectoria emprendedora como individuos. La tendencia es saber desde cuándo o a partir de cuándo se considerarían emprendedores. Por ejemplo: Haber empezado a caminar ya es una acción emprendedora. Querer aprender a patinar; hablar inglés; viajar; iniciar nuevos estudios; vender periódicos para ayudar a alguna iglesia o juntar dinero para ir al cine o a bailar, etcétera.

- Escriba dos beneficios que trae el emprendimiento para el pais, la ciudad, su familia y para Usted

- Diga que necesita para ser emprendedor o emprendedora

- Caules son los errores más comunes de un emprendedor o emprendedora

www.sena.edu.co
SENAComunica

CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRENDEDOR

_____ _____

_____ _____

_____ _____

_____ _____



3.2.4. Encuentro las palabras claves correspondientes al tema de Emprendimiento, y las envío por este medio. En esta actividad la instructora enviará una sopa de letras para que el aprendiz encuentre las palabras claves



www.sena.edu.co
SENAComunica

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

3. ACTIVIDADES DE APROPIACIÓN DEL CONOCIMIENTO

3.3.1 Después de socializada la clase sobre este tema, desarrollo mis habilidades de emprendimiento y conocimientos que me orienten en cómo podría llegar a crear mi propio negocio destacando el producto o servicio y llevo a cabo mi plan de negocio para comprobar si realmente puede funcionar, Taller No. 1



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

3.3.3. En este punto vamos a aprender a llevar a cabo nuestro plan de negocio teniendo en cuenta nuestra idea de negocio para comprobar si realmente puede funcionar.

a. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

En este parte vamos a colocar el producto o servicio que vamos a ofrecer (dibujar, fotografía, o si encuentra el producto que va a ofrecer en un periódico o revista, recórtelo y péguelo etc.)

b. LISTA DE INSUMOS

En esta parte vamos a nombrar el bien que vamos a emplear en la producción del producto o servicio

Ejemplo: en la fabricación de una mesa de madera, los clavos, el pegamento y el barniz son **insumos**

Servicio: mano de obra, maquinaria, equipo instalaciones

c. LISTA DE CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO

En este espacio vamos a colocar las características del producto. Tangibles: (tamaño, forma. Color, consistencia, volumen, Intangibles (calidad, diseño, garantía, prestigio)

d. OBJETO SOCIAL

En esta parte del objeto social, vamos a describir la actividad que desarrollará la Empresa (producto o servicio).
Ejemplo: Esta Empresa tiene como objeto social, la manufacturación de productos con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes

e. REGISTRO DE INTEGRANTES DE LA EMPRESA

1.
2.
3.
4.
5.

En esta parte colocaremos los nombres de los integrantes de la Empresa

f. DISEÑO Y LOGO DE LA EMPRESA

Aquí vamos a diseñar el logo de nuestro negocio según el producto o servicio que vamos a ofrecer

g. ESLOGAN DEL PRODUCTO

En esta parte vamos a crear un eslogan del producto o servicio

h. ESTRATEGIA DE MERCADO

En esta parte vamos a colocar el tipo de publicidad, redes sociales, medios de comunicación

Tiempo: 8 horas

Desarrollo: Individual

Ambiente Requerido: Medios digitales

Materiales de apoyo: guía de aprendizaje, materiales de apoyo

Recursos: Computadora portátil, dispositivos móviles, plataforma Territorium, aplicación meet, aplicación WhatsApp, correos electrónicos, ambiente virtual

3.3. Actividades de transferencia del conocimiento.

3.4.1 De acuerdo a lo socializado por la instructora y tomando como ejemplo a McDonald's, represente por medio de imágenes o dibujos como su negocio aporta valor a los clientes y satisface sus necesidades.

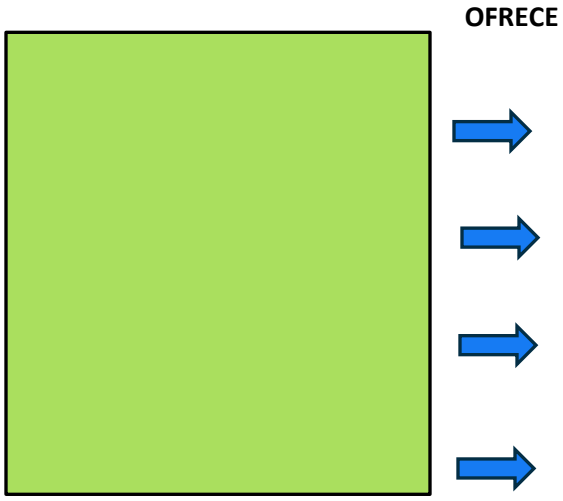
Ejemplo Empresa MacDonald´s .



OFRECE

- Comida de valor estandar
- Servicio rápido
- Precios bajos, según el medio donde se encuentren
- Y los mismos productos y servicio hay en todo el mundo

EMPRESA O NEGOCIO



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

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Sopa de letras	Aplica acciones de emprendimiento de acuerdo con los elementos de desarrollo social y personal	**CONOCIMIENTO**:
Talleres	- Plantea ideas de negocio a partir de oportunidades y necesidades del mercado conforme con el análisis sectorial.	Elabora sopa de letras teniendo en cuenta el tema de Emprendimiento y Cultura Emprendedora

Representa por medio de imágenes o dibujos la propuesta de negocio	- Estructura un perfil de emprendedor teniendo en cuenta las habilidades y principios de la gestión Empresarial. -Integra elementos básicos de investigación de acuerdo con las necesidades descriptivas del plan de negocio -Determina grupos focales de mercado de acuerdo con la idea de negocio -Construye propuestas empresriales y de negocio teniendo en cuenta las necesidades y segmentación del mercado	PRODUCTO: Entrega talleres referentes a sus propias ideas de negocio CONOCIMIENTO: Valora la propuesta de valor del plan de negocio conforme a su estructura, pensando en las necesidades de los clientes

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**).**

7. CIBERGRAFIAS

https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/04CA201501.pdf
https://blog.hotmart.com/es/jovenes-emprendedores/

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r157r/w13486/Taller%20Emprendr%20Prof_2aEd_01.pdf
https://www.youtube.com/watch?v=OdEdak_kXQc

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 y desarrollar empresas. México: Parson Educación.

Gil, M. (2012). Cómo crear y hacer funcionar una empresa. 8va Edición. México: Alfaomega Grupo Editor.

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	Sara Villota lópez	Instructora SENA-Popayán	Centro Comercio y Servicios SENA-Popayán	1-09 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

001. 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 mirar el video motivacional para emprendedores que les comparto, hacer una reflexión y envíarla por el medio que más se le facilite (plataforma Territorium, whastApp o correo electronico)

Constrruir una cartelera visualizándose en 5 años en todos los ámbitos (personal, familiar, laboral, social) y exponerla haciendo uso de la aplicación Meet

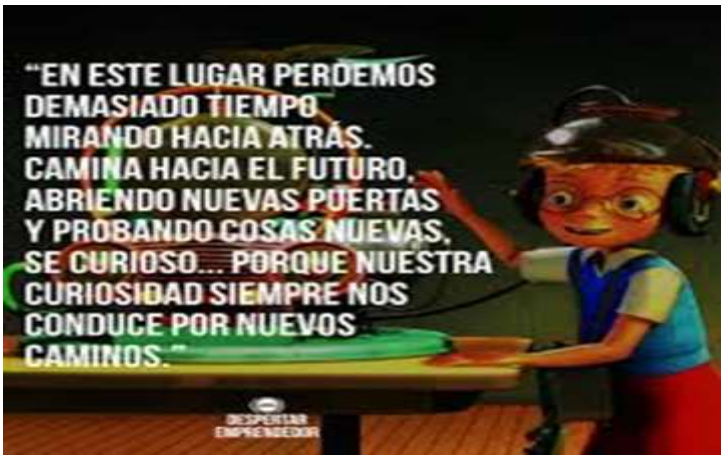


Tiempo: 8 horas
Desarrollo: Individual
Ambiente Requerido: Medios digitales
Materiales de formación utilizados: guía de aprendizaje, materiales de apoyo

Recursos: Computadora portátil, dispositivos móviles, plataforma Territorium, 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. Apropiandonos 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 grandes oportunidad que muchas veces las desaprovechamos aún contando con todas las capacidades necesarias para desenvolvernos en un mundo que dia a dia 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 "Jovenes crean en Caucacia empresa de reciclaje"para que por favor lo visualicen y en la próxima clase tengan a mano material reciclabes 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. Dibujese o en su defecto pegue una fotografía y elabore un collage visualizandose a corto, mediano o largo plazo como emprendedor. (Tomar como ejemplo la imagen para el desarrollo de la actividad)



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



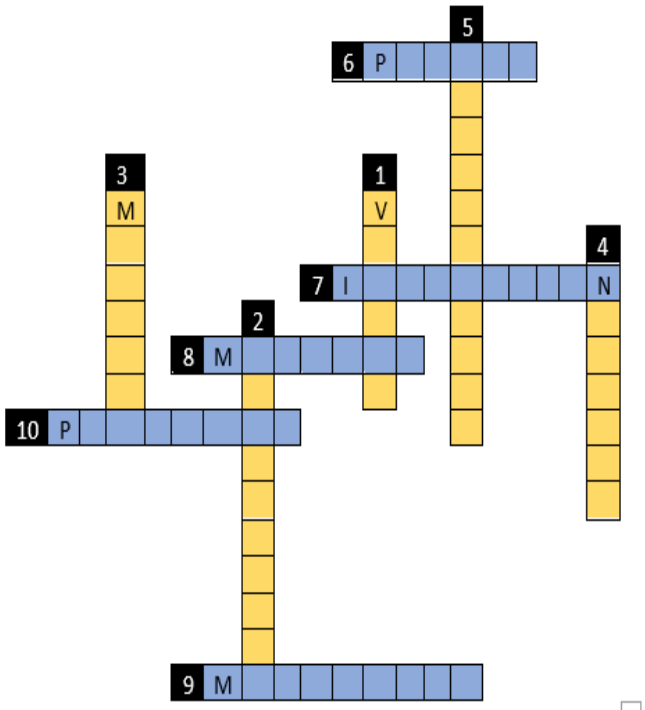
CRUCIGRAMA

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



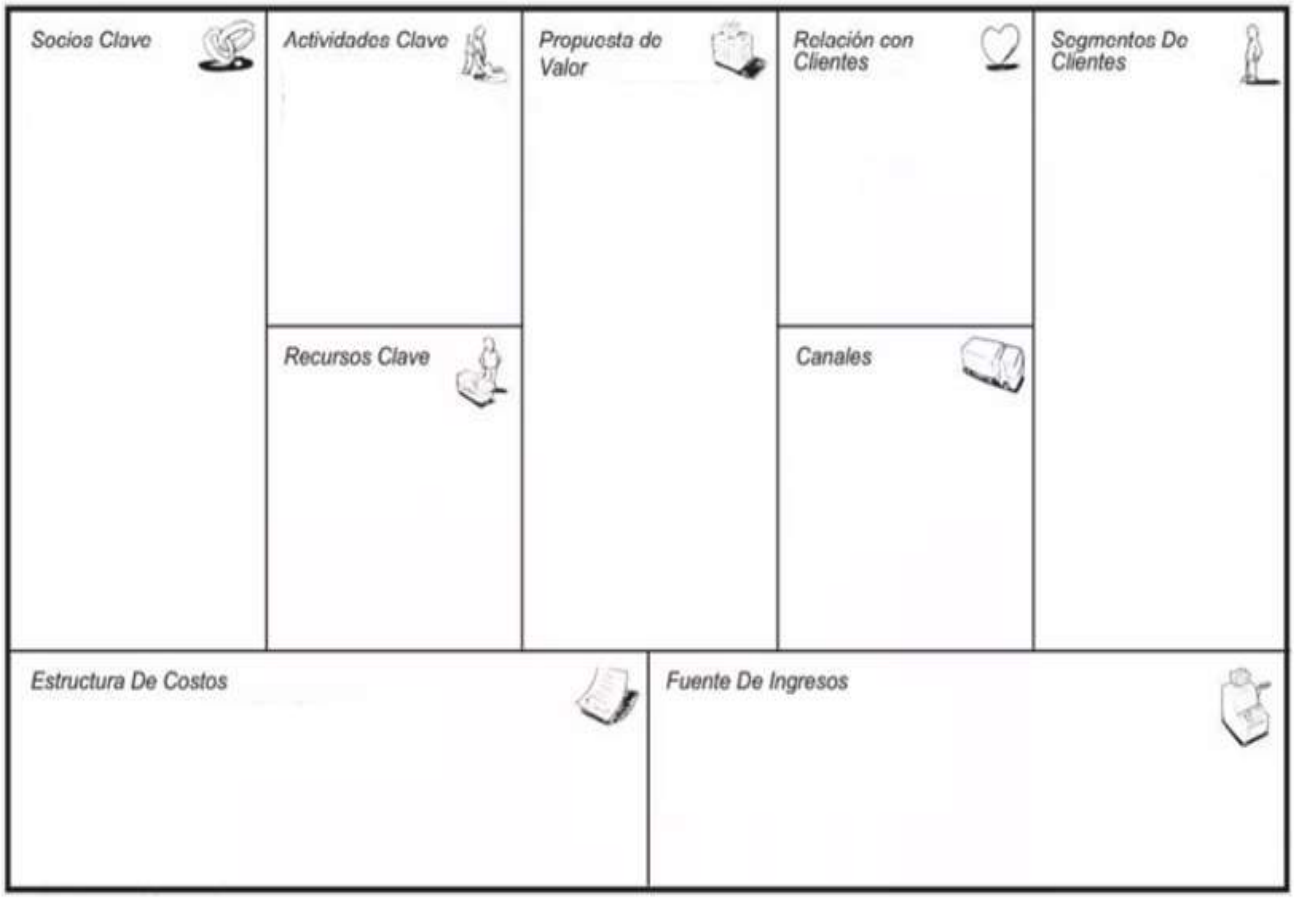
Tiempo: 2 horas
Desarrollo: Individual
Ambiente Requerido: Medios digitales
Materiales de formación utilizados: guía de aprendizaje, materiales de apoyo

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 y desarrollar empresas. México: Parson Educación.
Gil, M. (2012). Cómo crear y hacer funcionar una empresa. 8va Edición. México: Alfaomega Grupo

Editor.

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

8 pasos

Para saber cómo hacer un plan de negocios

LANZADERA



TODA STARTUP debería elaborar un PLAN DE NEGOCIOS como carta de presentación para conseguir financiación y para disponer de una hoja de ruta que explique a los agentes interesados (inversores, socios, clientes, por ejemplo) QUÉ ES LO QUE VA A HACER PARA QUE SU EMPRESA SEA RENTABLE Y QUÉ PASOS VA A SEGUIR.

Además, este documento AYUDARÁ AL EMPRENDEDOR A DEFINIR TODAVÍA MÁS SU IDEA Y A TENER UNA VISIÓN MÁS AMPLIA de lo que va a suponer la puesta en marcha de ésta durante sus primeros años de vida.

Si estás pensando en elaborar un plan de negocios para tu startup, ¡espera! antes de comenzar presta atención a LOS OCHO PASOS QUE TE PROPONEMOS PARA ALCANZAR EL ÈXITO CON MÁS FACILIDAD, toma nota y empieza a elaborarlo...¡YA MISMO!



1. Resumen ejecutivo

En este punto deberás hacer un repaso por los aspectos más importantes que incluirás en el plan de negocio (posteriormente explicados con más detenimiento). Piensa que con este primer punto tendrás que ser capaz de captar la atención e interés de los futuros inversores, así que... ¡a por todas!

Para ello, tendrás que definir principalmente los siguientes elementos: cuál es la idea de negocio, cuál su público objetivo y buyers persona en concreto, el valor del producto/servicio, el tamaño del mercado y el crecimiento esperado, cuál es el entorno competitivo, la inversión que necesitarás, la fase de desarrollo en la que se encuentra, objetivos a corto/medio/largo plazo... y todos aquellos aspectos que consideres relevantes de comentar.

Recomendamos que este resumen ejecutivo no se exceda de páginas, sino más bien que quede escueta y coherentemente explicado. Así que, la mejor manera de conseguir un buen resumen es elaborándolo una vez ya tenemos el resto de puntos definidos.

/2. Descripción del producto

Aquí es donde tendrás QUE EXPLICAR PERFECTAMENTE EL PRODUCTO: SU CONCEPTO, ORIGEN DE LA IDEA Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES. UNA VEZ, **los interesados ya conoces qué ofrecemos, deberás especificar a qué target va dirigido, por qué** Y LAS NECESIDADES QUE LES SATISFACE.

FINALMENTE, **tendrás que hacer una conclusión explicando por qué tu producto es único**, DIFERENTE Y APORTA UN VALOR DISTINTO AL DEL RESTO DEL MERCADO.





3. Análisis del mercado y la competencia

Este punto es clave para nuestro plan de negocios. En este analizaremos, por un lado, el mercado en el que se introducirá el producto, su tamaño, los factores de éxito que lo caracteriza, con qué barreras de entrada y salida nos podemos encontrar, cuál es su evolución y crecimiento natural, su consiguiente ritmo y las tendencias actuales.

Y por el otro lado, tendremos que hacer una investigación a fondo de la competencia a la que nos enfrentamos por ofrecer el mejor producto y llegar al mayor número de consumidores. En esta investigación, deberemos conocer de nuestros competidores lo siguiente: su volumen de ventas, precios, cuota d mercado, servicio de clientes, canales de distribución, cuál es su ventaja competitiva respecto a los demás, conocer sus fortalezas y debilidades, etc.

4. Modelo de negocio

Aquí definiremos el modelo de negocio Y EL PLAN FINANCIERO, en los que se detallarán los acuerdos financieros, EL PORTAFOLIO CENTRAL DE PRODUCTOS O SERVICIOS QUE la organización ofrece y ofrecerá CON BASE EN LAS ACCIONES NECESARIAS PARA ALCANZAR LAS METAS y objetivos estratégicos, la valoración de la compañía, así como una cuenta de resultados PROVISIONAL Y TODAS AQUELLAS necesidades de financiación a corto/medio/largo plazo.





5. Descripción del equipo y temas societarios

IMPRESCINDIBLE DESCRIBIR AL EQUIPO HUMANO QUE FORMA LA STARTUP. LOS INVERSORES DAN MUCHA IMPORTANCIA A ESTE PUNTO PARA COMPROBAR SI ESTOS EMPRENDEDORES SON CAPACES DE LLEVAR A CABO CORRECTAMENTE EL NEGOCIO.

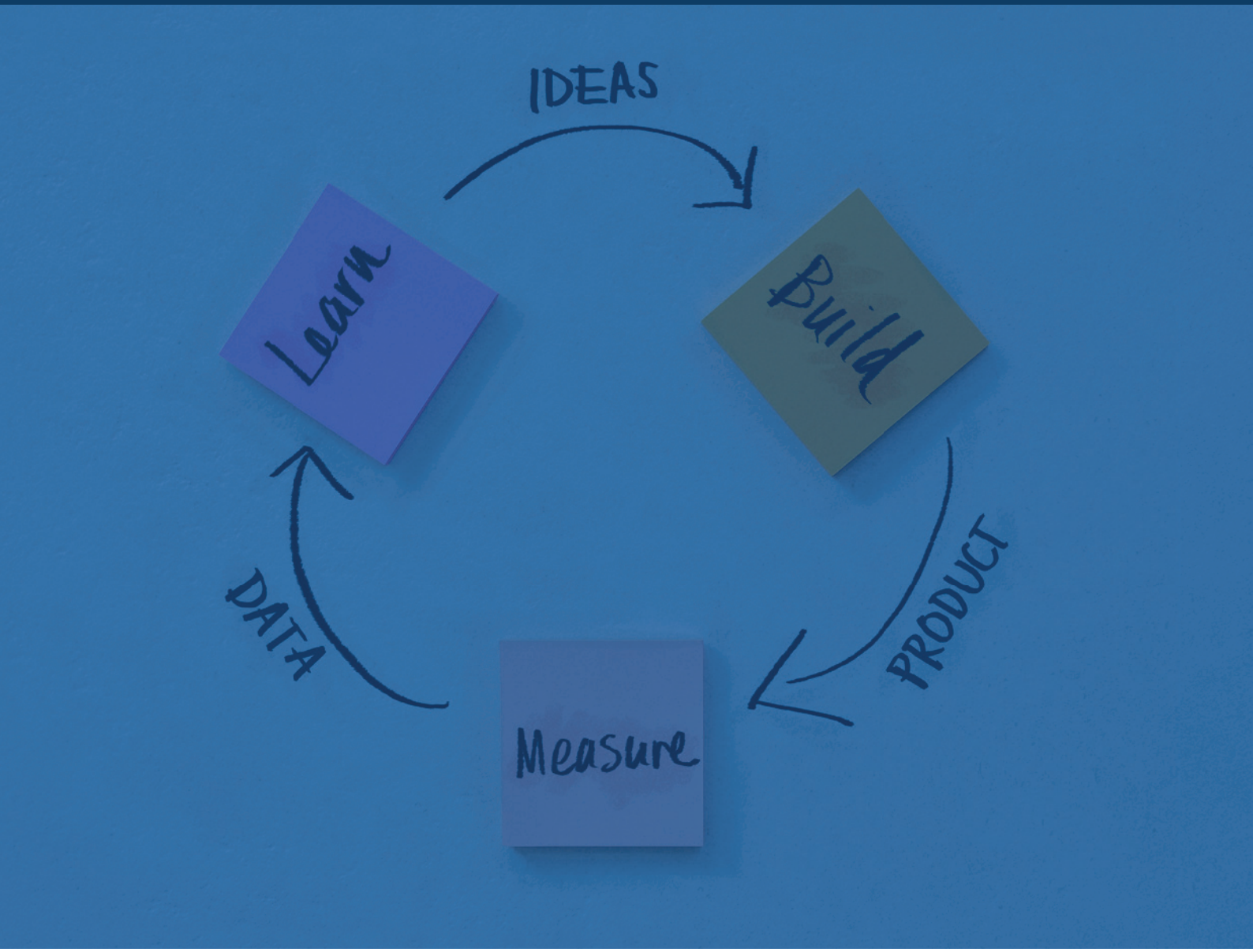
PARA ELLO, únicamente tendrás que detallar, por una parte, una especie de currículum para cada empleado que contenga: su educación, EXPERIENCIA LABORAL, HABILIDADES, qué es lo que aporta a la startup... Y por otra, realizar una breve descripción DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA EN LA MISMA ACTUALMENTE y cómo las desempeña.

EN CUANTO A LOS TEMAS SOCIETARIOS, es necesario exponer cuál es la denominación social Y COMERCIAL DE LA EMPRESA, el objeto social de ésta, EL NOMBRE DE LOS FUNDADORES, EL CAPITAL SOCIAL, especificar los órganos de administración que tiene la sociedad y qué obligaciones tiene con las Administraciones Públicas.

6. Estado de desarrollo del negocio

Es importante especificar aquí en qué fase SE ENCUENTRA EL PRODUCTO, SI SE HA REALIZADO **un testeo (aplicación de la metodología Lean Startup)** O SI EXISTE UN PROTOTIPO DESARROLLADO, ETC.

ASIMISMO, **habrá que aportar en este punto un calendario de planificación con actividades** Y ACCIONES QUE SE VAN A LLEVAR A CABO. **Así como, establecer las fechas orientativas** EN LAS QUE SE VAN A CUMPLIR LOS OBJETIVOS MARCADOS.





7. Estrategias de marketing

Este punto, puede que sea el más extenso (siempre dependiendo del tipo de estrategia de marketing que se va a llevar a cabo). Empezaremos detallando las decisiones sobre acciones y recursos a utilizar tanto en el medio online como el offline, que nos permitirán alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, así como especificar si vamos a trabajar con alguna agencia de comunicación, publicidad o consultoría de marketing online.

Muy importante también en este punto, detallar los objetivos esperados con la implantación de la estrategia de marketing y, si se trata de una nueva idea de negocio, explicar cómo va a hacerse su lanzamiento.



8. Plan de contingencia

Como en todo nuevo proyecto que se lanza, los riesgos tienen cabida y hay que contar con ellos. Por eso, es importante que los tengamos en cuenta y los pongamos sobre la mesa en este documento, de esta manera los inversores, socios… podrán conocer por nuestra parte cuáles podrían ser los riesgos a los que se enfrentarían.

Pongamos como ejemplo lo siguientes: crecimiento menor e inesperado, costes/gastos mayores y también inesperados, entrada de competidores desconocidos hasta la fecha o que el producto en sí no sea capaz de cubrir las necesidades/expectativas del consumidor.

Para evitar ser sorprendidos por estos riesgos, elaboraremos un plan de estrategias de salida. Es decir, plantearemos estas posibles situaciones y trataremos de hacerles frente de manera simulada. Para ello, podremos recurrir a estas estrategias de contingencia: modificar el producto ofertado en función de las necesidades del consumidor o modificar, en consecuencia, el segmento del mercado al que nos queremos dirigir, vender parte o toda nuestra empresa a otra del mismo sector, liquidar el proyecto, entre otras.

Acabamos esta guía con una infografía detallando SEIS RAZONES POR LA QUE TODA STARTUP DEBERÍA ELABORAR UN BUEN PLAN DE NEGOCIOS ANTES DE LANZAR SU PROYECTO, ¡ahí va!

/6 Razones para elaborar UN PLAN DE NEGOCIOS



SIRVE DE HOJA DE RUTA Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO



PERMITE CONOCER EL SECTOR Y LA COMPETENCIA



AYUDA A COMPROBAR LA COHERENCIA INTERNA DEL PROYECTO



ESTUDIA LA VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DEL PROYECTO



FACILITA LA COMUNICACIÓN DE LA IDEA A POSIBLES INVERSORES, SOCIOS, CLIENTES...

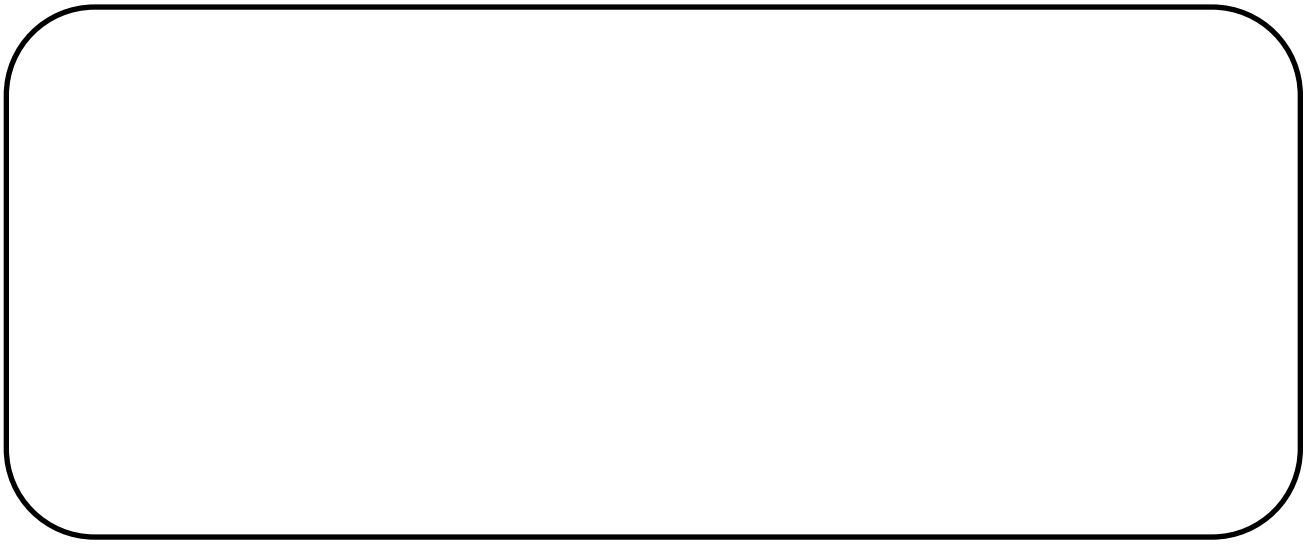


PERMITE VISIONAR EL FUTURO A CORTO PLAZO.

LANZADERA

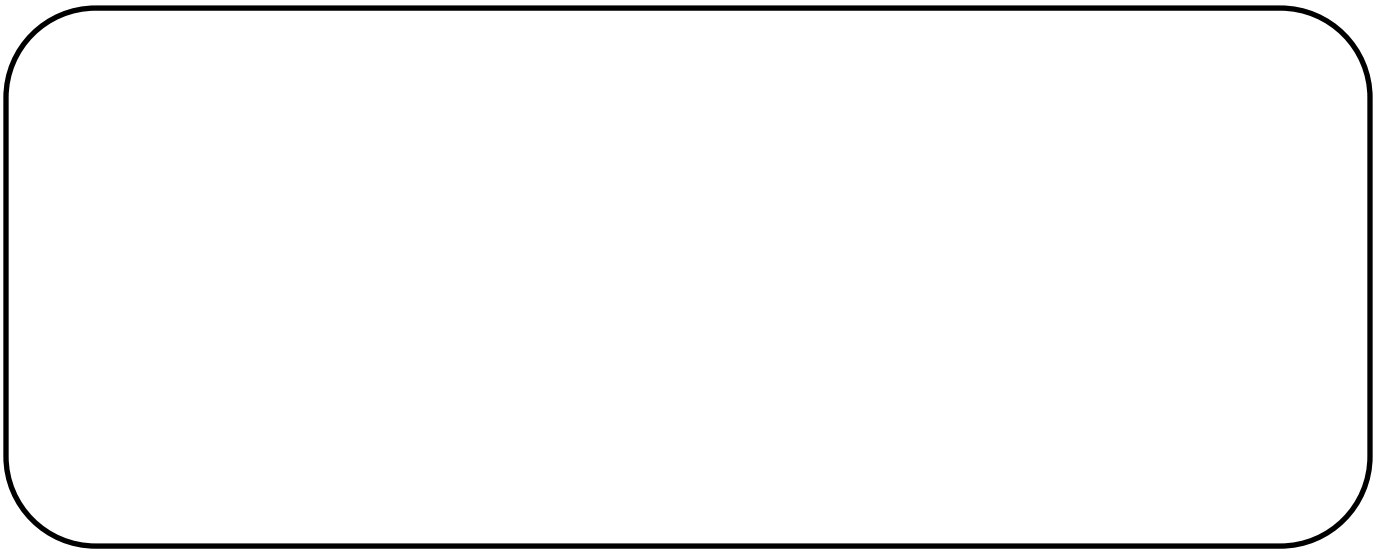
Ejercicios 5. En este punto vamos a aprender a llevar a cabo nuestro plan de negocio teniendo en cuenta nuestra idea de negocio para comprobar si realmente puede funcionar.

RESUMEN EJECUTIVO



En este espacio vamos a colocar los principales mensajes del plan de negocio, se debe resaltar el producto o servicio, el valor para el cliente, los mercados relevantes, los requerimientos financieros

a. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO



En este parte vamos a colocar el producto o servicio que vamos a ofrecer (dibujar, fotografía, o si encuentra el producto que va a ofrecer en un periódico o revista, recórtelo y péguelo etc.)

b. LISTA DE INSUMOS



En esta parte vamos a nombrar el bien que vamos a emplear en la producción del producto o servicio

Ejemplo: en la fabricación de una mesa de madera, los clavos, el pegamento y el barniz son **insumos**

Servicio: mano de obra, maquinaria, equipo instalaciones

c. LISTA DE CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO



En este espacio vamos a colocar las características del producto. Tangibles: (tamaño, forma. Color, consistencia, volumen, Intangibles (calidad, diseño, garantía, prestigio)

d. OBJETO SOCIAL

En esta parte del objeto social, vamos a describir la actividad que desarrollará la Empresa (producto o servicio).
Ejemplo: Esta Empresa tiene como objeto social, la manufacturación de productos con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes

e. REGISTRO DE INTEGRANTES DE LA EMPRESA

1.
2.
3.
4.
5.
.
.
.
.

En esta parte colocaremos los nombres de los integrantes de la Empresa

f. DISEÑO Y LOGO DE LA EMPRESA



Aquí vamos a diseñar el logo de nuestro negocio según el producto o servicio que vamos a ofrecer

g. ESLOGAN DEL PRODUCTO



En esta parte vamos a crear un eslogan del producto o servicio

h. ESTRATEGIA DE MERCADO



En esta parte vamos a colocar el tipo de publicidad, redes sociales, medios de comunicación

http://cunbre.weebly.com/uploads/5/0/8/4/50845445/taller_identificando_su_idea_de_negocio.pdf

YA TERMINASTE CON ESA ACTIVIDAD



Ahora te invito a que prepares la mochila para realizar un viaje, llevando lo justo para que te permita ir solventando el día a día lejos de tu casa, coge tus fortalezas y ponlas en la mochila para que te acompañen en el camino a emprender y ya de paso, deja en casa, aquello que es una carga, que obstaculiza y dificulta lo que quieres lograr





Análisis FODA

Teniendo en cuenta los pasos para realizar una matriz FODA, y con ayuda del documento como soporte van a realizar una matriz de su DAFO personal



Mi objetivo:

CON ORIGEN EN MIS PROPIAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES	
	

PROCEDENTES DEL EXTERIOR	
	

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 .

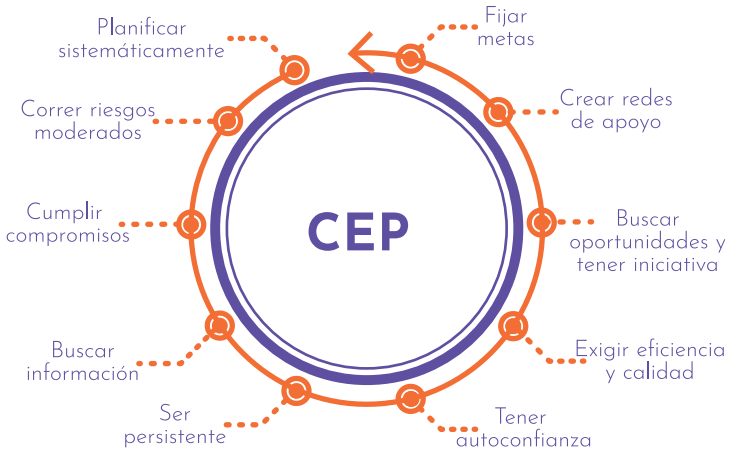
El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

La fórmula del logro

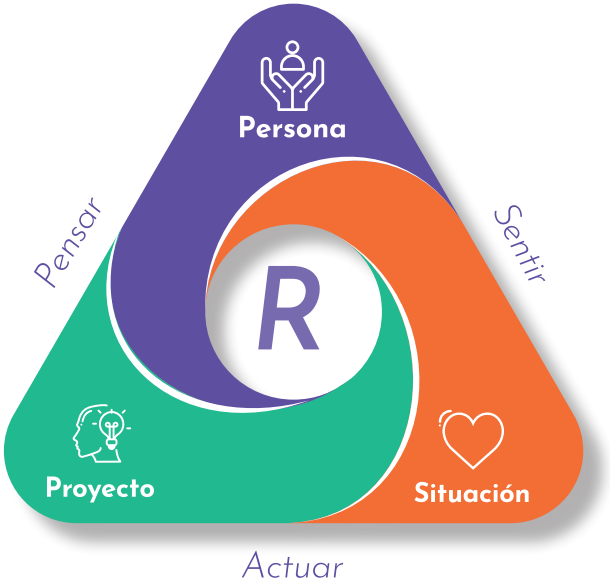
Ya dijimos que el Camino al Logro es el camino del emprendedor. También, dijimos que el emprendimiento es una actitud que te lleva de la idea a la acción. Por ser una actitud, muchos de los ingredientes que la activan se encuentran en tu interior, y es importante que los conozcas para que puedas desarrollar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

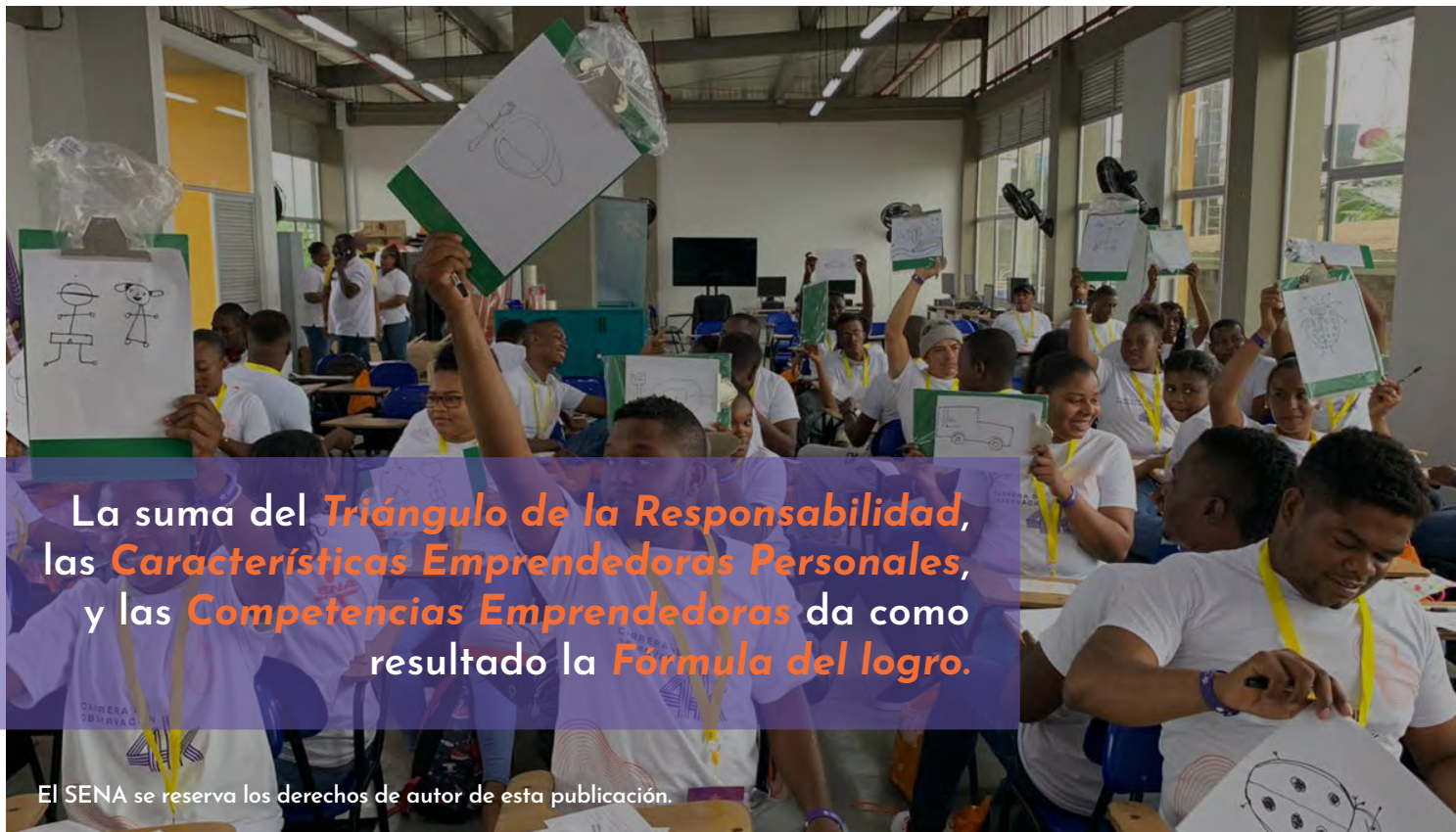
Para superar los posibles obstáculos que debas enfrentar en tu Camino al Logro, es necesaria una alta dosis de responsabilidad. La responsabilidad es la fuerza interna que hace la diferencia entre el éxito y el fracaso. Se traduce como el compromiso que asumes contigo mismo, con aquello que deseas y 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

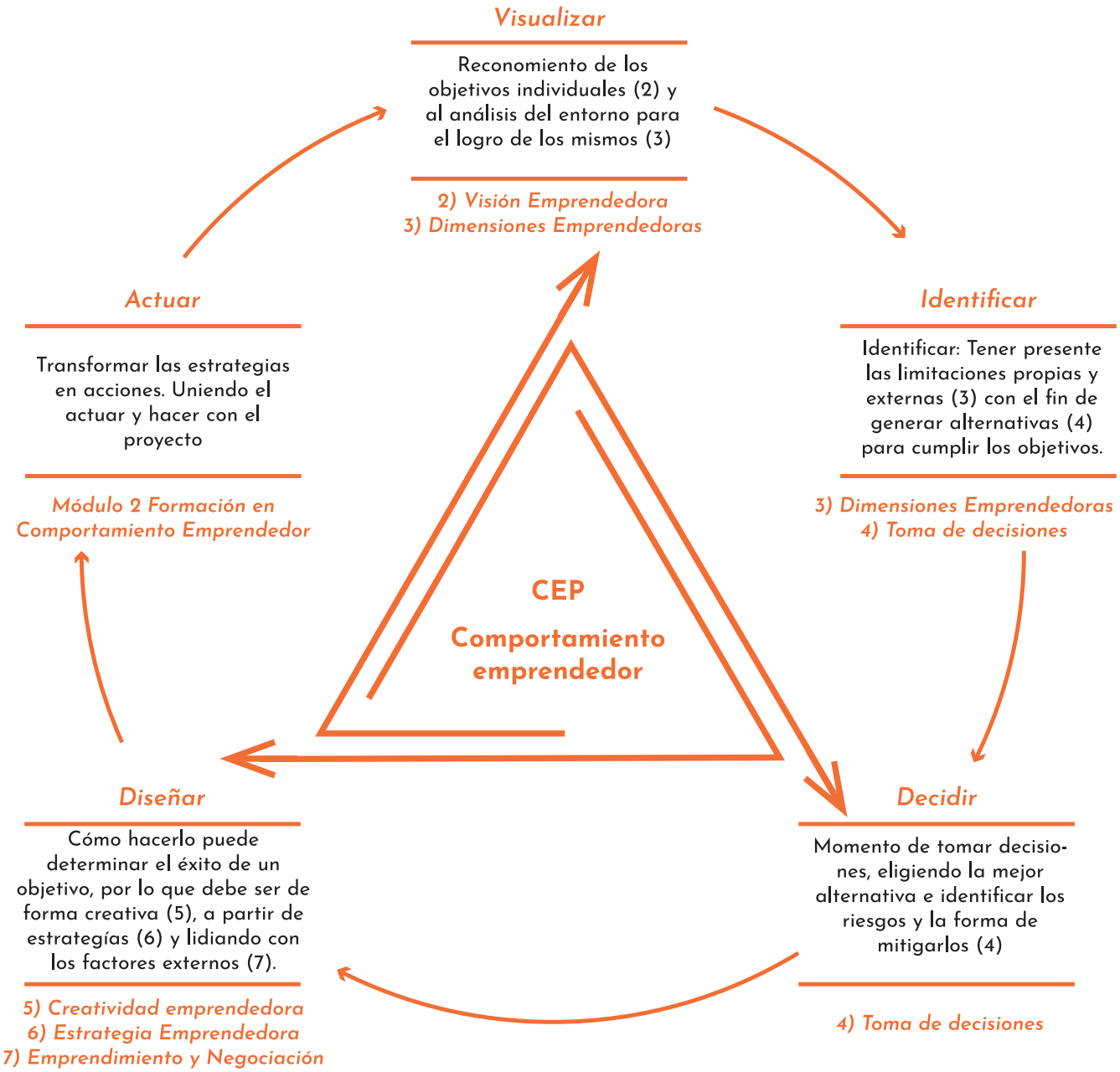
La responsabilidad y la motivación al logro nos pueden llevar a trabajar activamente en la realización de nuestros sueños. Cuando eso sucede, nuestras CEP evolucionan y se convierten en Competencias Emprendedoras. Las Competencias son las que nos llevan a conseguir el cambio que deseamos, pasando de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

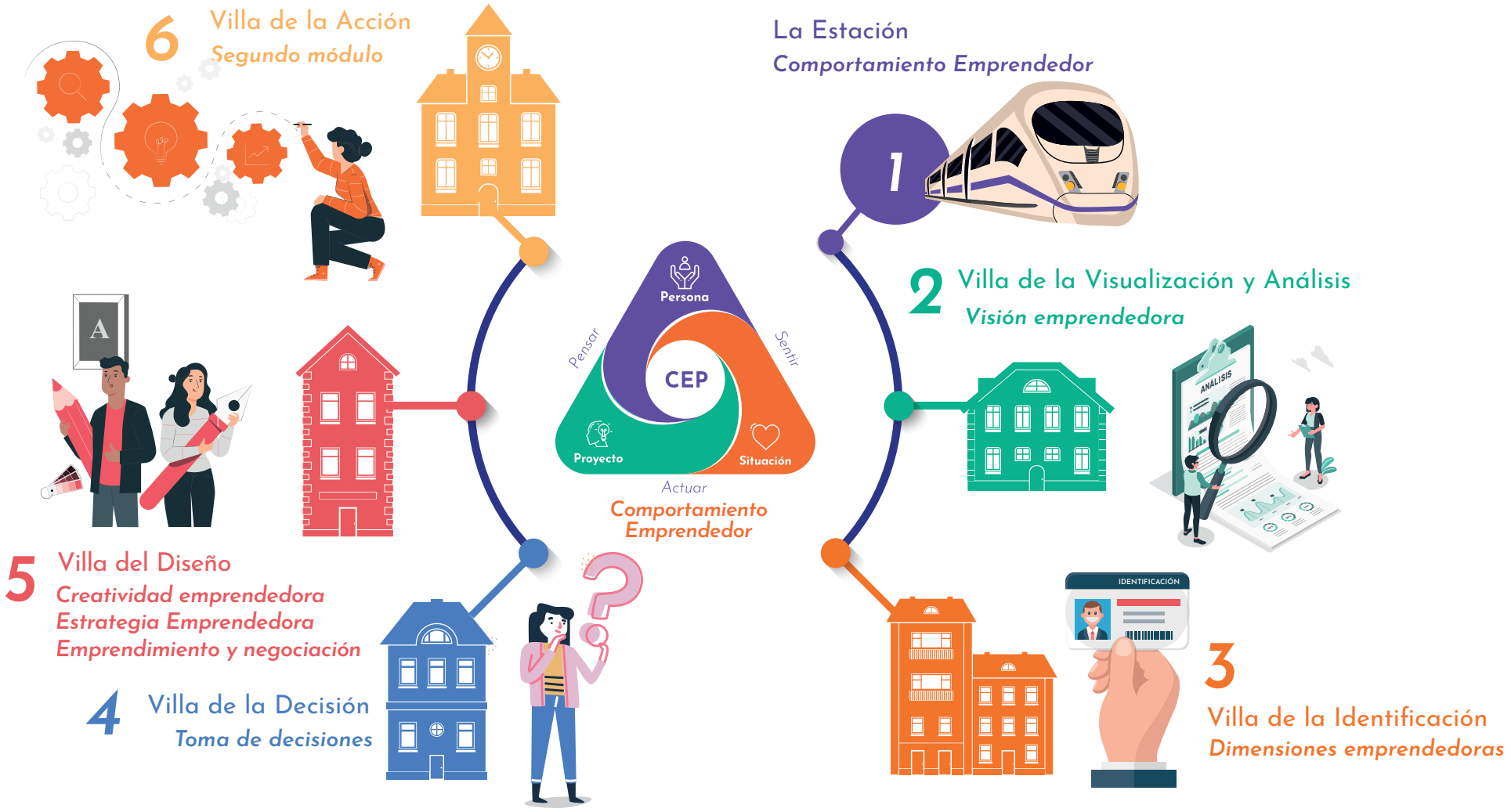
El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.

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.

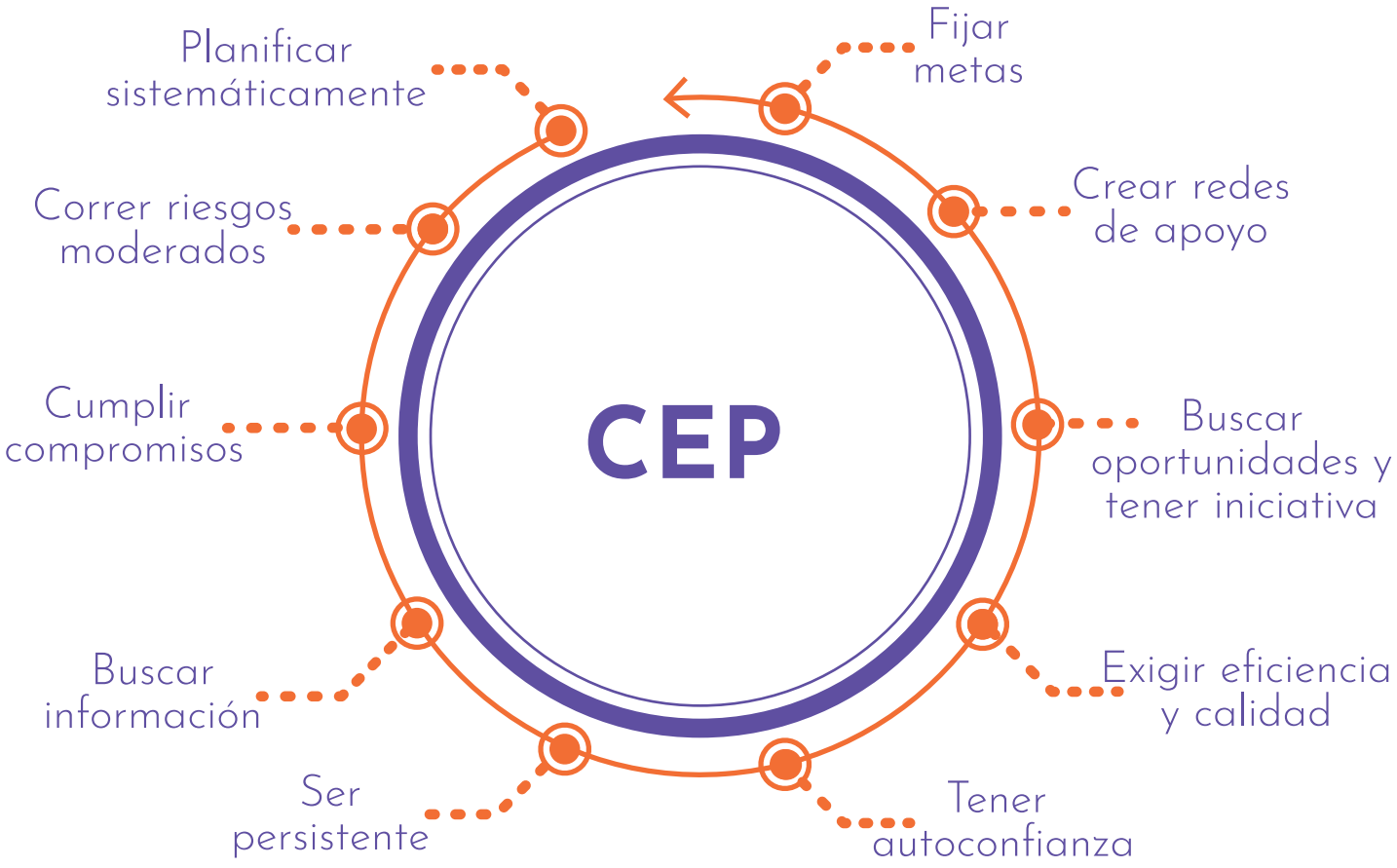
Luego de observar varios casos de fundadores de empresas, el Dr. McClelland llegó a la conclusión de que la motivación que guio las acciones de esos empresarios nació de una enorme necesidad que estos tuvieron de lograr aquello que se habían propuesto. Y esa necesidad, definió la manera como esos empresarios 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!

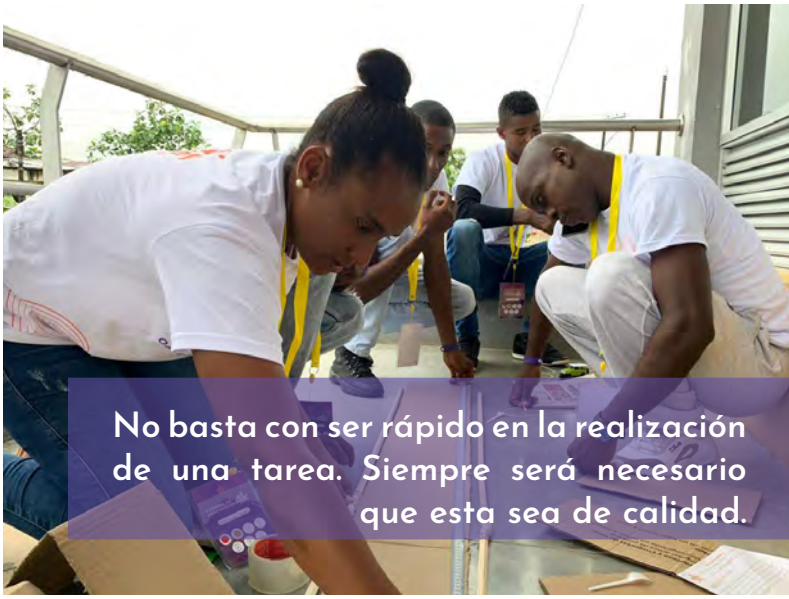
¡La calidad y la eficiencia no tienen límites! Siempre se pueden mejorar y obtener un mejor nivel cada día.

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.

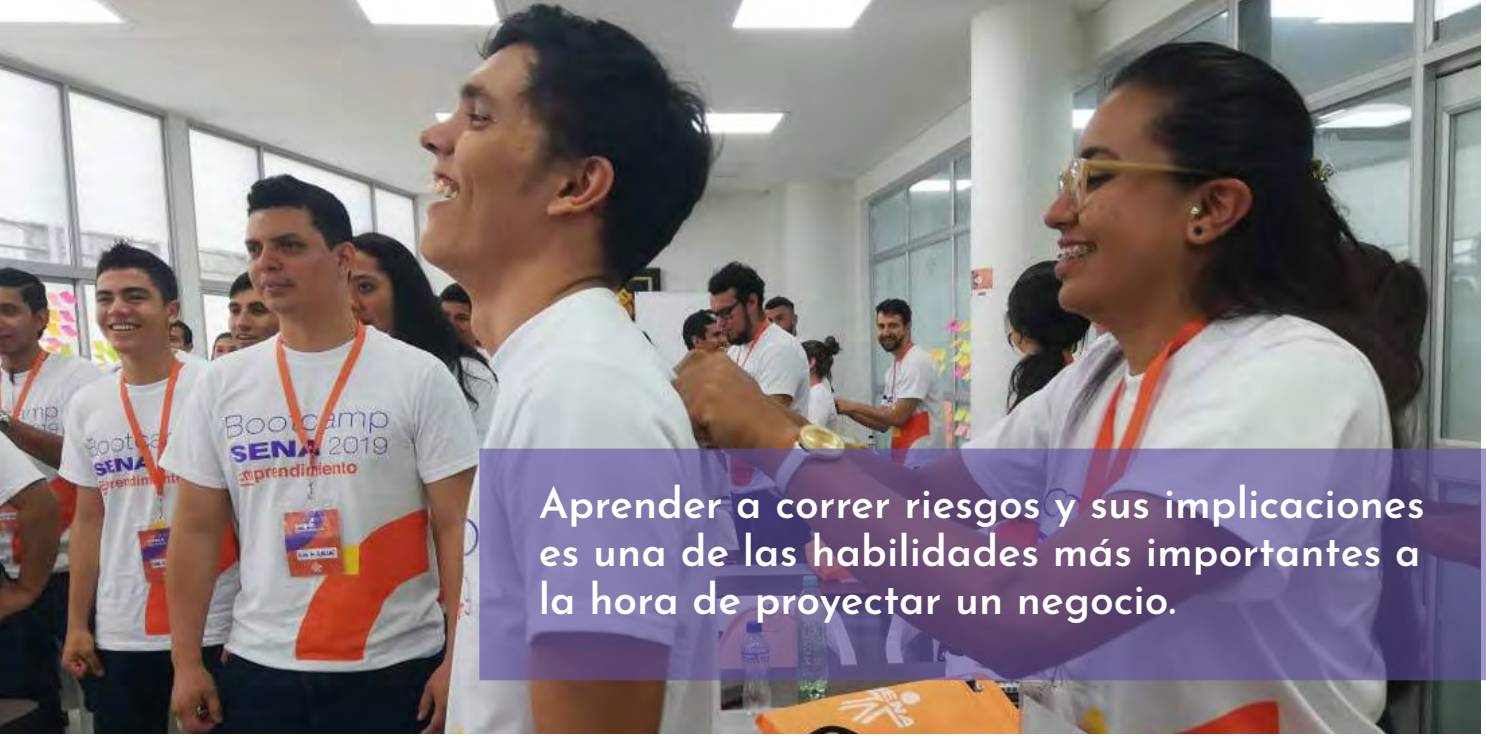
• Se empeñan por mantener satisfechos a los clientes y valoran su relación a largo plazo con los mismos por encima de los beneficios a corto plazo

• 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**

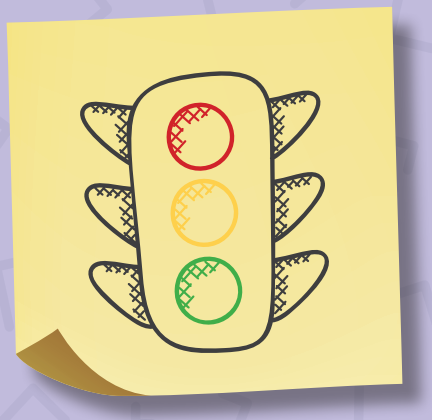
Hagamos un ejercicio personal de autoevaluación

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.

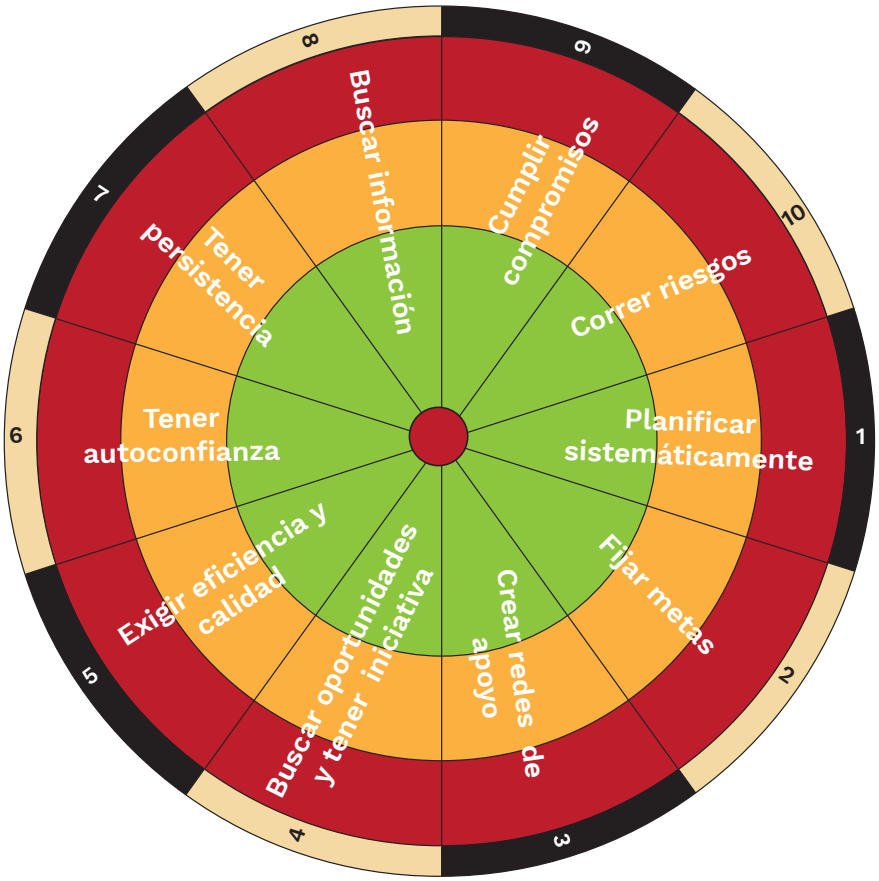
Amarillo: Si es un aspecto que aplicas con una frecuencia intermedia en tu comportamiento, ubica el punto en el área amarilla de la diana.

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.

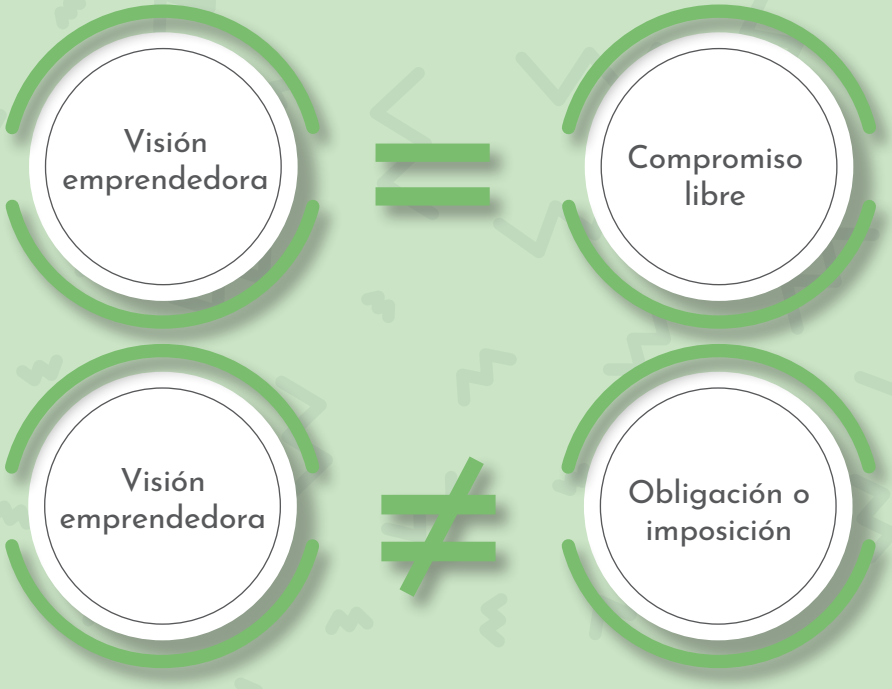
¿La visión es obligatoria?

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

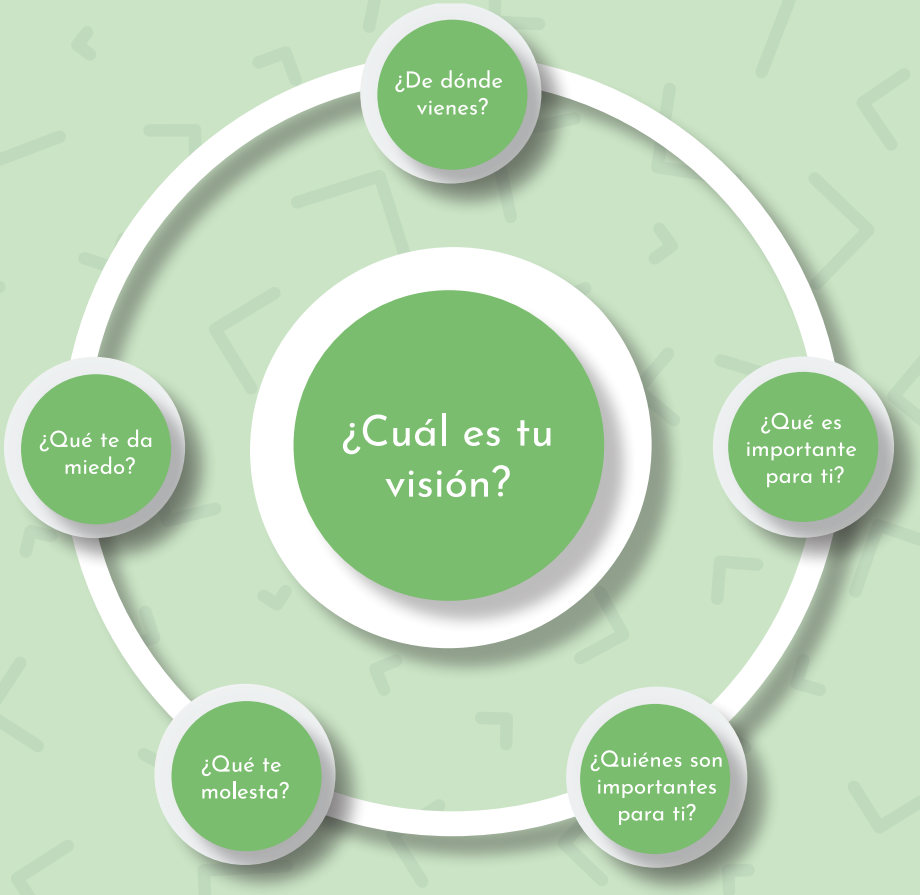
El modelo de la encrucijada está basado en el diseño de la herramienta "The Compass" de la consultora estadounidense afincada en San Francisco "The Grove". Con esta herramienta, los autores proponían cinco esferas de reflexión que permitieran aclarar una potencial decisión sobre el camino a seguir.

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

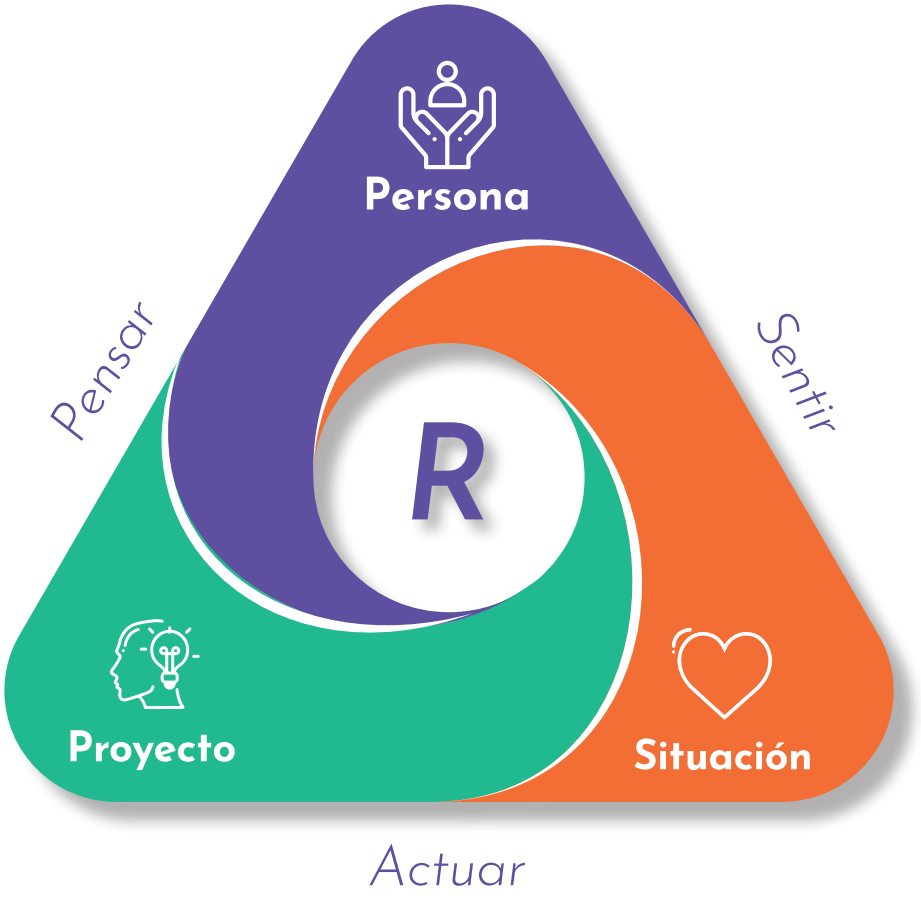
El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.



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:

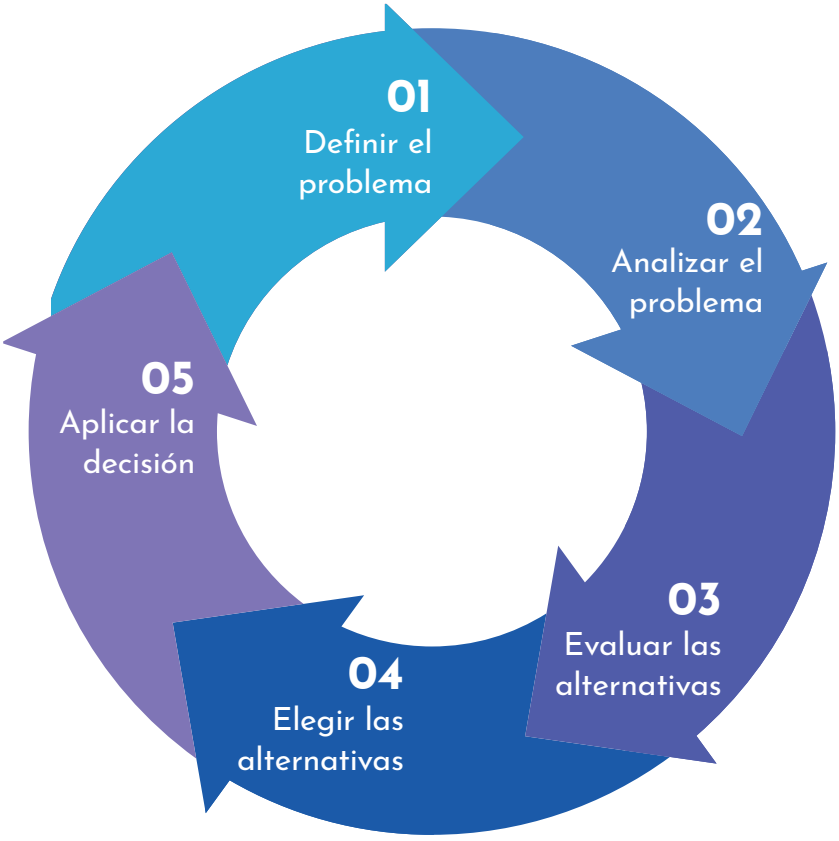


La toma de desiciones ascertadas es crucial para el desarrollo idóneo del Comportamiento Emprendedor

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.

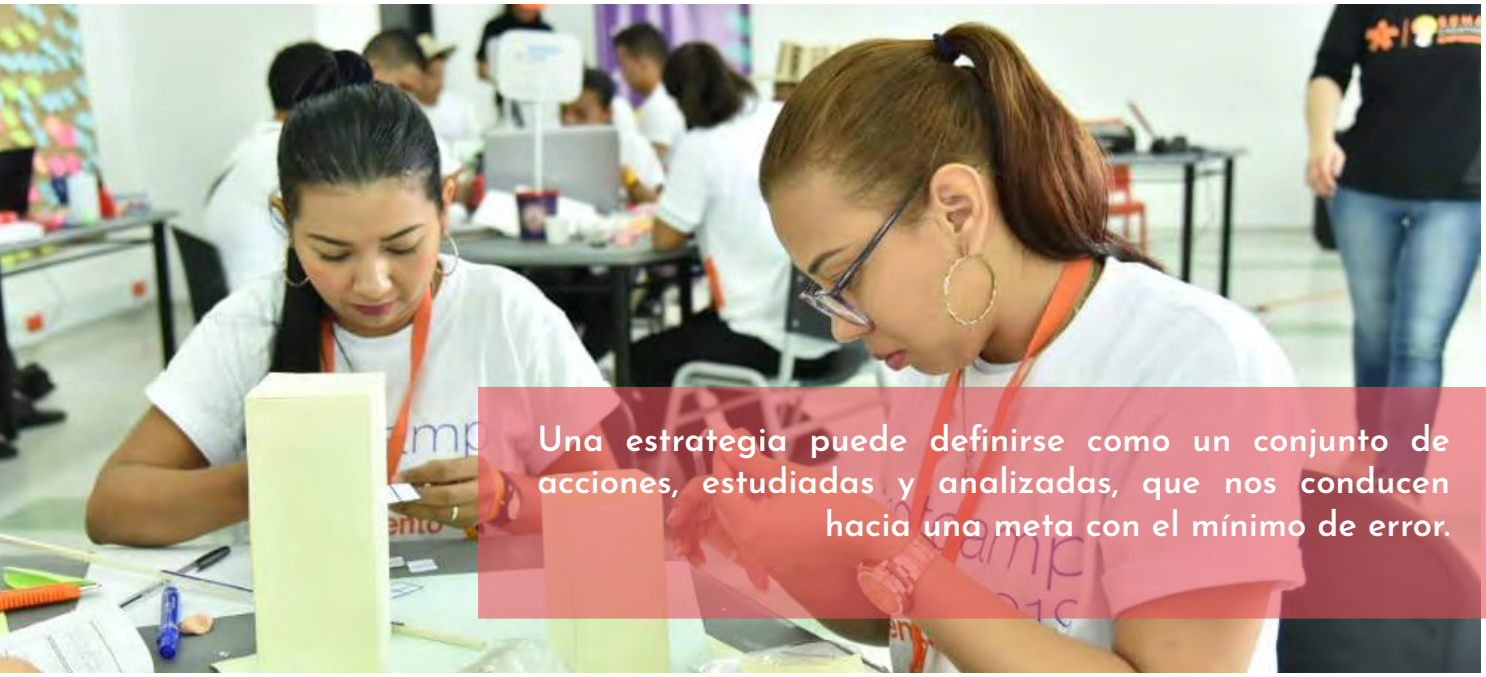
Recursos virtuales

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?

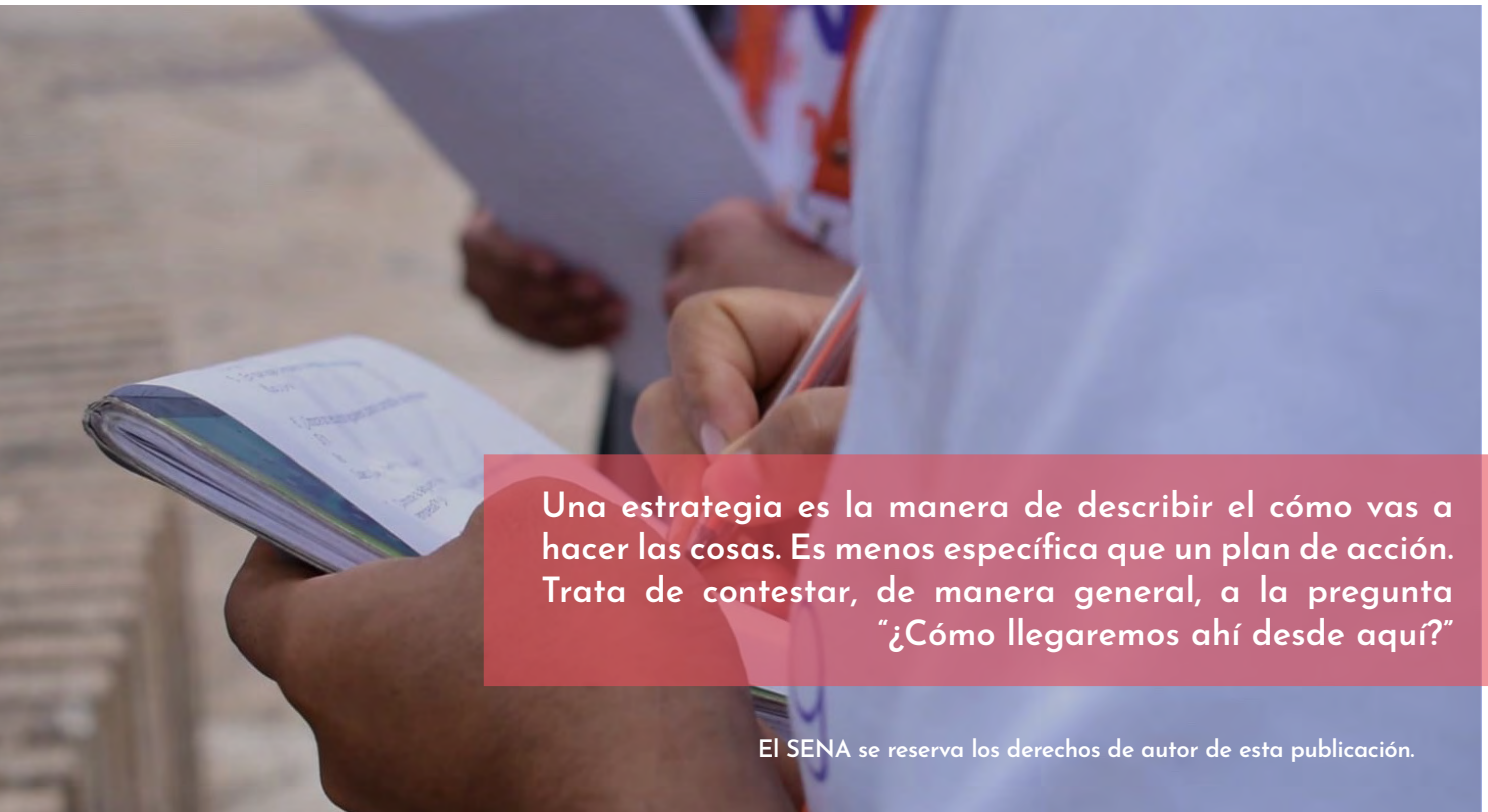
Fuente: Universidad de Kansas (s.f.).

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?

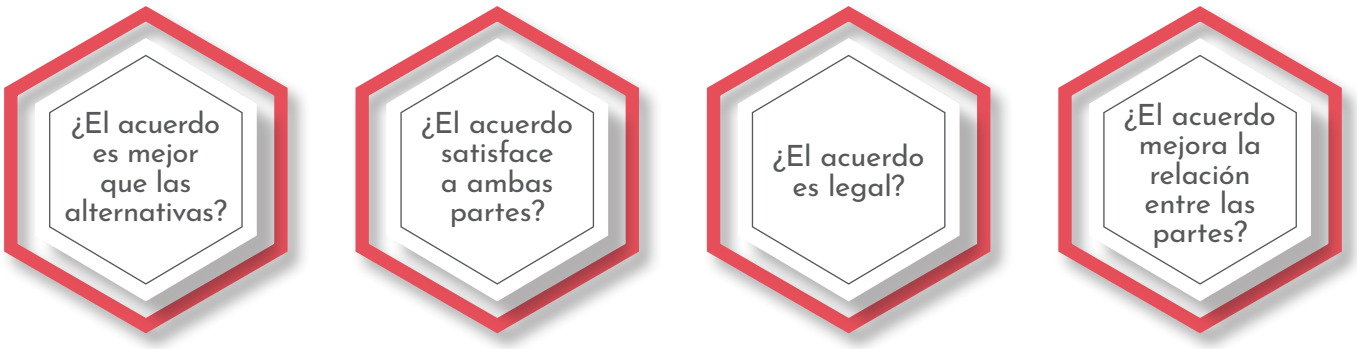
Fuente: Universidad de Kansas (s.f.).

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?

_____

_____

_____

_____

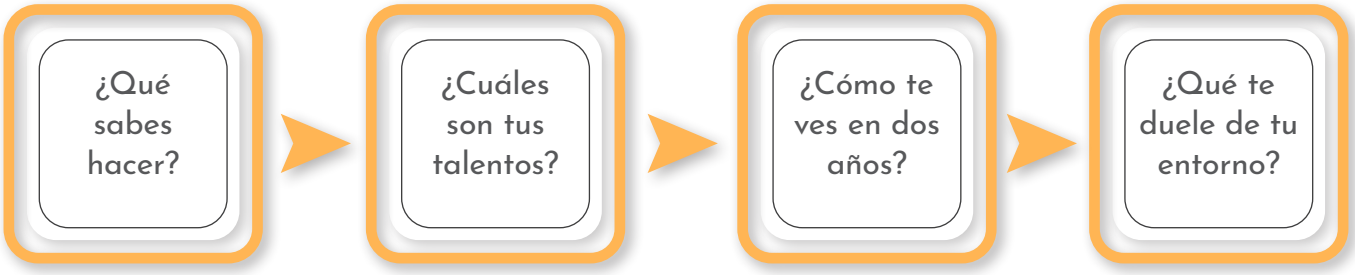
_____

¡Recuerda!

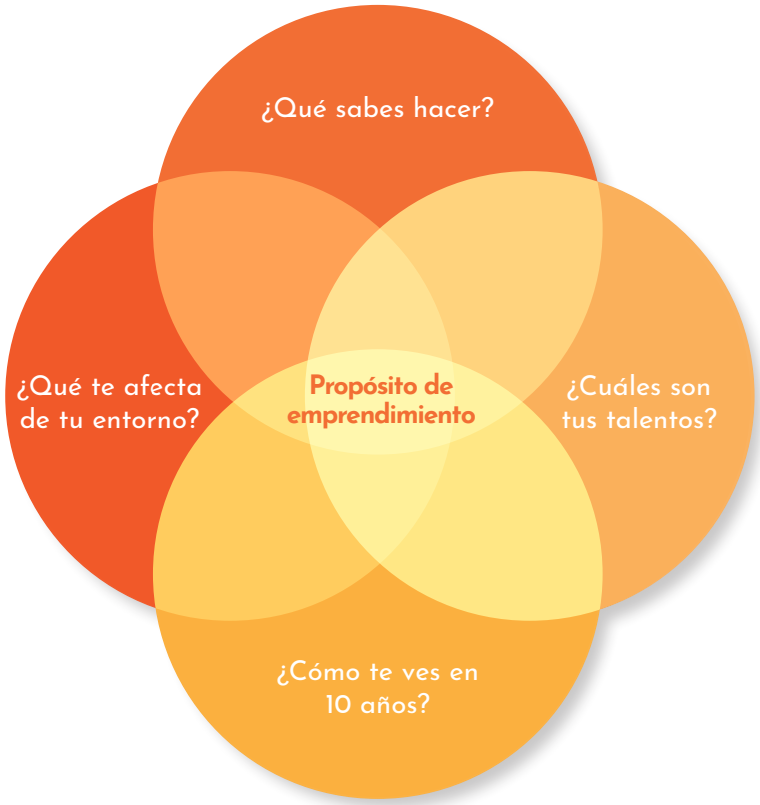
“Pasión y propósito van de la mano. Cuando descubras tu propósito, te darás cuenta que normalmente es algo que te apasiona tremendamente”. Steve Pavlina.

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:

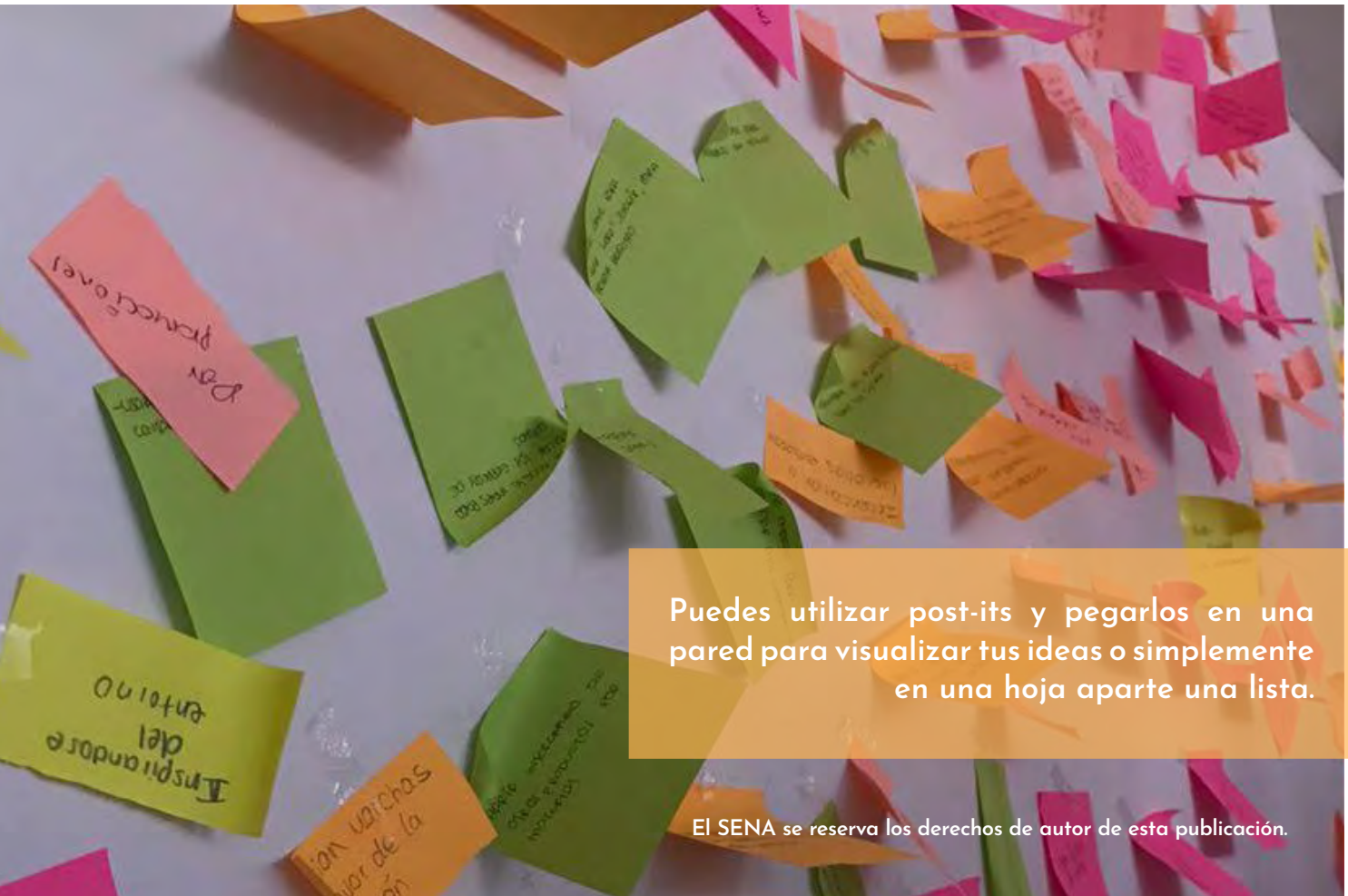
A _____

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.

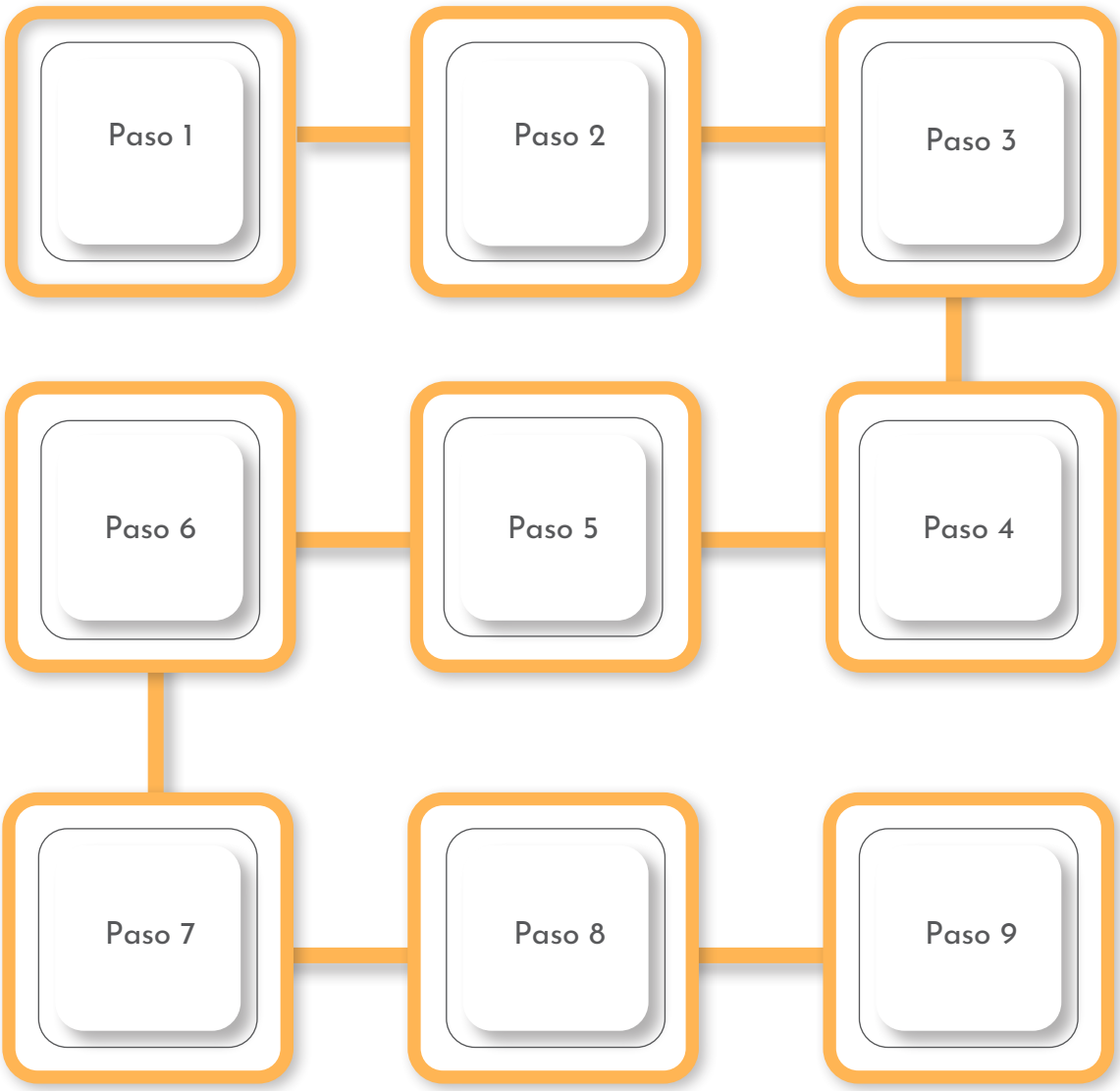
Los prototipos son una manera sencilla y económica de conectar con tu usuario y permitirles que conozcan tu idea de negocio. Estás en un espacio seguro en el que cualquier falla puede ser corregida y presentar mejoras. Así que vamos a crear con las manos y poner toda tu creatividad en marcha.

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.

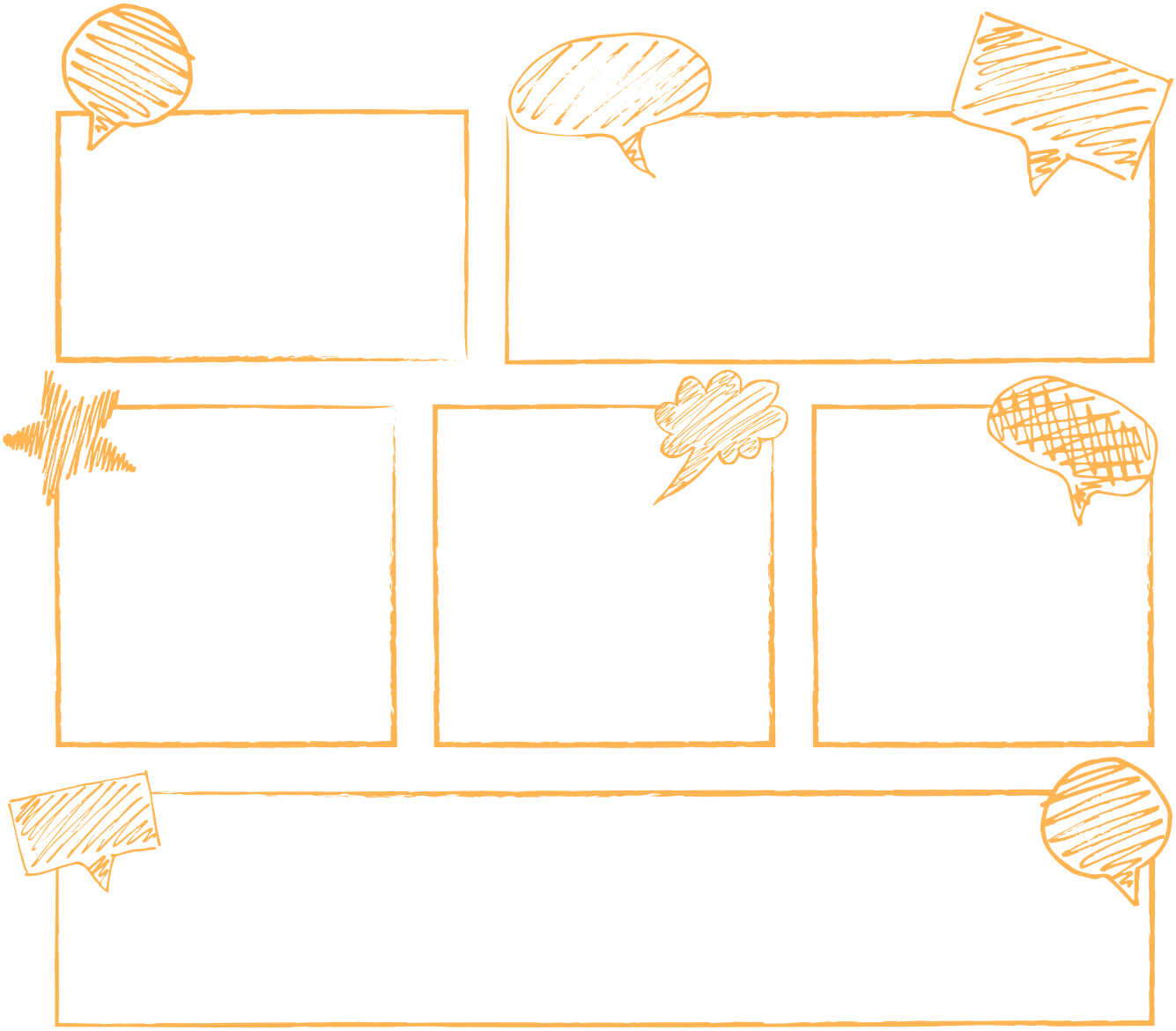
Si cuentas con diferentes materiales en casa, puedes construir tu prototipo como una maqueta o el producto como tal; tu creatividad no tiene límites. Todas las herramientas son bienvenidas en este ejercicio, lo más importante es que puedas construir con claridad tu idea de negocio.

¡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

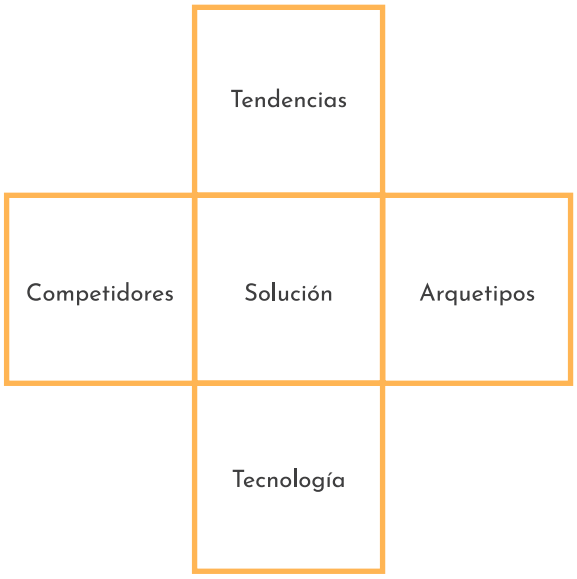
MODELA TU IDEA DE NEGOCIO

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.

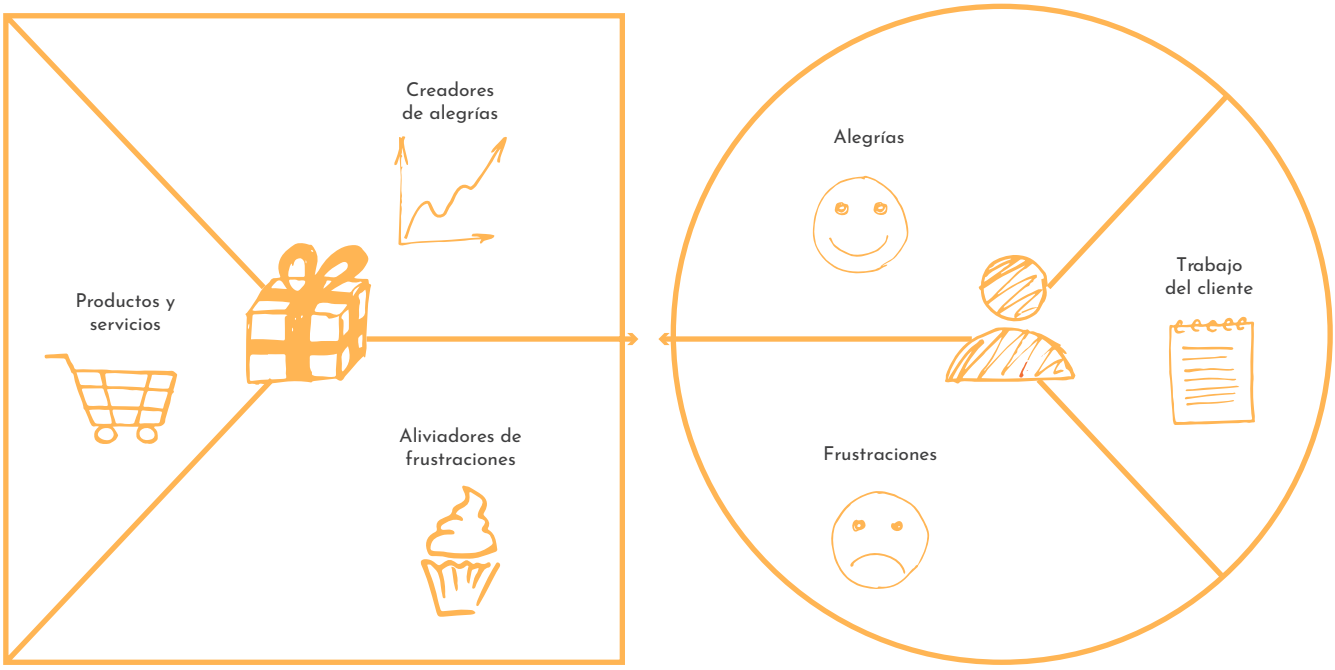


El lienzo de valor es otra manera de complementar la validación del prototipo corroborando con el cliente los aspectos relacionados con sus intereses como consumidor.

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?

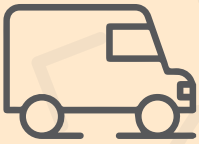
El SENA se reserva los derechos de autor de esta publicación.



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?

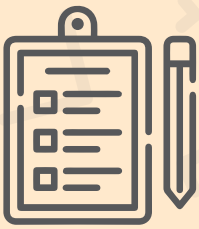
• ¿Cómo puedes integrar esa relación en tu negocio en términos de costos y formato de atención? ¿Requieres algo adicional para generar la relación que esperas?



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?

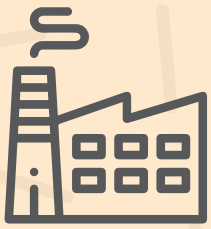


Actividades claves: en esta parte es importante que realices todo el proceso para crear tu servicio o producto. Paso por paso, una lista de caso proceso así podrás conocer las actividades que son fundamentales para tu negocio funcione de manera adecuada y como ciertas actividades pueden generar o restar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

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

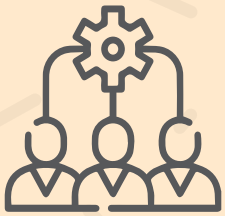
• ¿Qué actividades son importantes en los canales de distribución, la relación con consumidores y el flujo de ingresos?

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

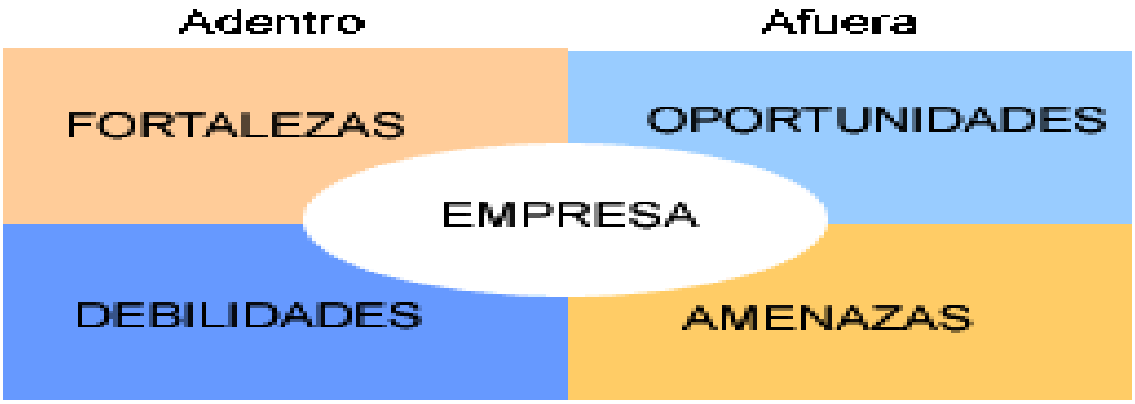
www.sena.edu.co

MATRIZ DOFA

Hoy abordaremos el tema correspondiente a la matriz DOFA

Iniciemos definiendo, que es la matriz DOFA

El análisis FODA, FADO, DOFA o SWOT (siglas en inglés) es una herramienta para determinar estrategias en organizaciones, proyectos, personas o grupos, a partir de la valoración de aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).



Es probable que ya tengamos una idea de lo que es la matriz DOFA, pero si ya lo conocemos es importante profundizar más los conocimientos

Continuemos con la revisión de la infografía

¿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 reacción: ¿Cómo usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas?

De adaptación: ¿Cómo aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades?

De supervivencia: ¿Cómo podemos mantenernos en pie aun con las amenazas vistas?

A hora nos vamos a preguntar

¿por qué su pequeña empresa debe realizar un análisis de la matriz DOFA?

- Porque nos brinda una oportunidad única para obtener una mayor comprensión de cómo opera su negocio. Es muy fácil perderse en la maleza del trabajo diario de su empresa, y realizar un análisis DOFA le permite tener una visión más amplia de su negocio y la posición que ocupa en su industria.
- Identificar qué hace bien su empresa, dónde podría mejorar y las oportunidades y amenazas que enfrenta su negocio. Además, realizar un análisis DOFA le brinda la oportunidad no solo de identificar estos factores, sino también de desarrollar e implementar hojas de ruta y cronogramas de trabajo para posibles soluciones. Esto puede ser beneficioso en la creación de planes, identificando las necesidades a mediano y largo plazo.

  PASAMOS AL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO



ANALISIS INTERNO: que nos permite analizar los factores internos de la empresa que corresponde a las fortalezas y debilidades, se considera factores internos, ya que son el resultado de decisiones organizacionales bajo el control de su empresa o equipo

FORTALEZAS

Es fácil adivinar que este factor aborda cosas que su empresa o proyecto hace especialmente bien. Esto podría ser algo intangible, como los atributos de marca de su empresa. Puede ser algo más definido, como la propuesta de valor diferenciada de una línea de productos en particular. También podría ser su gente, específicamente, el fuerte liderazgo o un gran equipo de ingeniería.

Para determinar cuáles son sus puntos fuertes como organización, el equipo puede comenzar a reflexionar sobre las repuestas a estas preguntas:

- ¿Qué les gusta a sus clientes de su empresa o producto?
- ¿Qué hace su empresa mejor que otras empresas de su industria?
- ¿Cuáles son sus atributos de marca más positivos?
- ¿Qué recursos tiene a su disposición que sus competidores no tienen?
- ¿Cuál es su propuesta de valor diferenciada?

DEBILIDADES

Una vez que haya descubierto sus fortalezas, es hora de poner esa autoconciencia crítica en sus debilidades. ¿Qué está frenando su negocio o proyecto? El análisis de debilidades puede incluir desafíos organizacionales como la escasez de personas calificadas y limitaciones financieras o presupuestarias. Debilidades con relación a otras compañías en su industria, como la falta de una propuesta de valor única y diferenciada en un mercado saturado.

Para identificar cuáles son las debilidades de su organización realice los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué es lo que a sus clientes no les gusta de su empresa o producto?
- ¿Por qué sus clientes cancelan o abandonan?
- ¿Cuáles son los problemas o quejas que a menudo se mencionan en sus comentarios negativos?
- ¿Qué podría hacer mejor su empresa?
- ¿Cuáles son sus atributos de marca más negativos?
- ¿Qué recursos tienen sus competidores que usted no tiene?

- ¿Por qué un cliente prefiere comprar a la competencia?
- ¿Cuáles son los mayores obstáculos / desafíos en su embudo de ventas actual?

Las debilidades, como las fortalezas, son características inherentes de su organización, por lo tanto, concéntrese en su personal, recursos, sistemas y procedimientos. Piense en lo que podría mejorar y en el tipo de prácticas que debe evitar.

ANALISIS EXTERNO: Los factores externos hacen referencia a las Oportunidades y Amenazas. Este análisis puede demandar más esfuerzo y depender de más datos, ya que a menudo están más allá de su esfera de influencia inmediata.

La identificación de oportunidades y amenazas puede requerir que realice una investigación de inteligencia competitiva en profundidad sobre lo que están haciendo sus competidores, o el examen de tendencias económicas o comerciales más amplias que podrían tener un impacto en su empresa. Sin embargo, eso no quiere decir que las oportunidades y las amenazas no puedan ser internas. Puede descubrir oportunidades y amenazas basadas únicamente en las fortalezas y debilidades de su empresa.

OPORTUNIDADES

Las oportunidades se refieren a factores externos favorables que podrían dar a una organización una ventaja competitiva. Por ejemplo, si un país reduce los aranceles, un fabricante de calzado puede exportar sus productos a un nuevo mercado, aumentando las ventas y la participación en el mercado.

¿Está su empresa desarrollando una nueva idea innovadora que abrirá nuevos mercados o segmentos? Esa es una oportunidad.

¿No puede mantenerse al día con el volumen de clientes potenciales que generan sus iniciativas de marketing? Esa es una oportunidad.

En síntesis, el factor Oportunidad en un análisis DOFA, cubre todo lo que puede hacer para mejorar las ventas, crecer como empresa o avanzar en la misión de su organización.

Algunas posibles preguntas que puede hacer para identificar posibles oportunidades pueden incluir:

- ¿Cómo podemos mejorar nuestros procesos de ventas / incorporación de clientes / atención al cliente?
- ¿Qué tipo de mensajes resuenan con nuestros clientes?
- ¿Cómo podemos involucrar más a nuestros defensores y promotores de marca?
- ¿De qué manera puede nuestra empresa aprovechar los cambios que afectan a nuestra industria?
- ¿Existe una necesidad de la industria que podamos satisfacer que actualmente no tenemos?
- ¿Qué canales publicitarios superaron nuestras expectativas y por qué?

AMENAZAS

El elemento final de un análisis DOFA son las amenazas: todo lo que representa un riesgo para su propia empresa o su probabilidad de éxito o crecimiento.

Esto podría incluir cosas como competidores emergentes, cambios en la ley reguladora, riesgos financieros y prácticamente todo lo que podría poner en peligro el futuro de su empresa o proyecto.

Cuando se trata de amenazas, ciertamente puede comenzar haciendo una serie de preguntas como las anteriores. Sin embargo, a menudo es bastante fácil llegar a una lista de posibles amenazas que enfrenta su empresa o proyecto sin hacer preguntas de antemano. Esto podría incluir amenazas “de marca”, como competidores emergentes o establecidos, amenazas más amplias, como los entornos regulatorios cambiantes y la volatilidad del mercado, o incluso amenazas internas, como la alta rotación de personal que podría amenazar o descarrilar el crecimiento actual.

¿Como actuar sobre su análisis DOFA?

Una vez que haya examinado los cuatro aspectos de DOFA, es probable que se enfrente a una larga lista de posibles acciones a tomar. Querrá aprovechar sus fortalezas, aumentar sus áreas más débiles, evitar cualquier amenaza y aprovechar cada oportunidad.

Pero, antes de saltar a la acción, busque posibles conexiones entre los cuadrantes de su matriz. Por ejemplo, ¿podría usar algunas de sus fortalezas para abrir más oportunidades? Y, ¿tendrían aún más oportunidades disponibles al eliminar algunas de sus debilidades?

Es el momento de priorizar sus ideas, para que puedan concentrar su tiempo y dinero en las más importantes. A partir de ahí, pueden diseñar un plan estratégico para aprovechar al máximo la ventaja de su organización, disminuir cualquier riesgo de fracaso y competir con éxito en su mercado.

EL LOGOTIPO





Es un diseño gráfico que representa la imagen corporativa e identidad visual de la empresa

Es la forma visual, rápida y casi inmediata de imprimir en la memoria del público la imagen o marca corporativa, y hay que tener en cuenta que el logotipo para la imagen corporativa es como el eslogan para la publicidad



En la actualidad, los periodos de atención son cortos, especialmente los de los consumidores

Tal y como están las cosas, las empresas tienen aproximadamente 2 segundo para convencer a los clientes potenciales de que sus productos merecen ser considerados





UN LOGO PUEDE CAPATAR RAPIDAMENTE LA ATENCIÓN DE LOS CLIENTES POTENCIALES Y COMUNICAR LOS VALORES FUNDAMENTALES DE UNA EMPRESA Y DE MANERA INTERESANTE , ESTA BREVE CAPACIDAD DE ATENCIÓN ES LA QUE PUEDE HACER QUE lOS CONSUMIDORES JUZGUEN TU NEGOCIO POR SU APARIENCIA

Porque es importante un buen logo

- LLAMA LA ATENCIÓN
- CAUSA UNA GRAN PRIMERA IMPRESIÓN
- ES LA BASE DE LA IDENTIDAD DE TU MARCA
- VISUAL = MEMORABLE
- TE DISTINGUE DE LA COMPETENCIA
- FOMENTA LA LEALTAD A LA MARCA
- TU PÚBLICO LO ESPERA





El eslogan es una de las herramientas más poderosas del marketing porque nos ayuda a que nuestros clientes nos recuerden y nos diferencien de la competencia, también es conocido como lema publicitario

Un buen eslogan debe contener máximo cinco palabras destacando lo que hace tu empresa o negocio, dando importancia en un valor o característica, este eslogan aclara la misión de tu marca y puede llegar a ponerla por encima de la competencia llamando la atención de los clientes y fidelizándolos





NO OLVIDES QUE PARA DESARROLLAR UN ESLOGAN EXITOSO DEBES TENER UN AMPLIO CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO QUE QUIERES PROMOCIONAR, MANEJAR BIEN EL LENGUAJE PUBLICITARIO

OBSERVA LA COMPETENCIA Y OTROS ESLOGAN QUE TE AYUDARÁN A REALIZAR MEJOR FORMA EL TUYO

FORMATO PARA DESARROLLO DE TALLER F08-9534-018/03-12 Versión 1	

Taller No. 1. Ideas de negocio

Datos del Aprendiz

Nombres y Apellidos	*Documento de Identidad*

***Ponderación**:*

Forma de envío: medio digital

El objetivo principal de este taller es despertar en los aprendices la creatividad, el desarrollo de sus habilidades de emprendimiento y conocimientos que los orienten en cómo podrían llegar a crear su propio plan de negocios destacando un producto o servicio

Descripción del Taller:

1. Leer detenidamente el documento anexo referente a como llevar adelante una idea de negocio y lo expuesto antes de cada ejercicio para responder a lo que se solicita.

   a. Las ideas de negocio generalmente surgen de la búsqueda de soluciones a problemas cotidianos a los que las personas se enfrentan, por ejemplo: la inseguridad crea una gran cantidad de oportunidades de negocio como: instalar rejas de seguridad, circuitos de televisión, cajas de seguridad, cerraduras de seguridad, Vigilantes internos y externos etc.

   b. Nuevas tecnologías, nuevos cambios en la actualidad, fenómenos como la robotización que transformarán por completo la estructura laboral de todo el país y, a la vez, las Relaciones Humanas.

   c. Encontrar distintas utilidades a un producto que lleva mucho tiempo en el mercado y no se ha innovado, al no hacerlo puede perder su atractivo con el paso del tiempo, los clientes cada vez son más exigentes y les gusta probar cosas diferentes

FORMATO PARA DESARROLLO DE TALLER
F08-9534-018/03-12 Versión 1



¿Y si montara mi propio negocio? ¿Y trabajara por mi cuenta?

Yo podría ¿pero no será muy complicado montar una empresa?

¿Será que sirvo para todo esto? ¿Será que soy capaz de hacer frente a todas las situaciones que se me presenten?

¿Y si lo intentamos?, porque muchos sin necesidad de contar con técnicas muy sofisticadas para descubrir nuevas ideas, la creatividad puede surgir en cualquier momento y en cualquier circunstancia del día a día, por ejemplo, puede ser resultado de nuestra propia inquietud, porque queremos hacer algo, buscamos nuevos caminos, y en el momento surge una gran idea

Nuestra capacidad observadora, inquietos buscamos esa nueva idea en nuestro entorno esforzándonos por ver donde los demás no ven y temen arriesgarse

Ejercicio 1

Describa claramente la idea que usted considera puedan dar origen a un negocio, utilizando algunos de los anteriores aspectos o de otros que Usted conozca.

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Ejercicio 2

Identifique cuales problemas solucionan la idea de negocio propuesta por Usted y de qué manera ha vivido el problema

PROBLEMA	OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

CLASE DE PRODUCTO QUE GENERARÁ LA IDEA DE NEGOCIO

En la economía conocemos dos tipos de Producto que son: BIENES O SERVICIOS

Referirnos a los Bienes son Productos físicos, tangibles, duraderos como por ejemplo televisores, ropa, bebidas, alimentos, juguetes, electrodomésticos, etc.

Referirnos a Servicios, son productos intangibles que una empresa o persona presta a otras y no son susceptibles de ser almacenados ni transportados. Ejemplo los Servicios de mantenimiento, salud, turismo, financieros, seguros, compañías aéreas, hoteles, etc.

Ejercicio 3

Marque con una X que clase de producto, bien o servicio se generarían para la idea de negocio que Usted generó en el ejercicio No. 1





Describamos el producto de acuerdo al marcado con la X

_____
_____
_____
_____
_____

Ejercicio 4.

Explique los motivos por los cuales le gustaría desarrollar la idea de negocio, que necesidad satisfaces y que población será la beneficiada

___para generar empleos_____

___Para que las personas puedan probar algo distinto_____

___Para crear un sitio de esparcimiento ameno_____

Ejercicio 5.

SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE LA IDEA DE NEGOCIO

Recuerde que cada actividad económica está dividida en sectores Económicos y cada sector se refiere a una actividad, entonces, según la división de la economía, los sectores son los siguientes:

SECTOR PRIMARIO O AGROPECUARIO: Es el sector en el cual los productos obtenidos provienen directamente de la naturaleza, sin realizar ningún proceso de transformación. Dentro de este sector se encuentran la agricultura, ganadería, avicultura, porcicultura, etc.

SECTOR SECUNDARIO O INDUSTRIAL: Es el sector en el cual los productos obtenidos provienen de la transformación manual, química o mecánica de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos. En este sector se encuentran: procesado de legumbres y frutas, elaboración de refrescos, gaseosas y jugos, producción de abonos y fertilizantes, Ensamble de vehículos, elaboración de cementos, electrodomésticos, etc.

SECTOR TERCIARIO O DE SERVICIOS: En este sector se Incluyen todas las actividades que no producen un bien tangible o mercancía. Como por ejemplo el comercio la compra y venta de (productos), los restaurantes, los hoteles, el transporte público, los servicios financieros, las

comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, etc.

Ejercicio 6

Identifique, de acuerdo con la descripción anterior, a que sector de la economía pertenece la idea de negocio que usted género en el primer ejercicio

Ejercicio 7.

JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La justificación de una idea de negocio es la explicación del porqué de la idea de negocio, es decir, exponer los motivos por los cuales pondrá en marcha la idea de negocio, se debe nombrar la necesidad que será satisfecha como consecuencia de tu idea de negocio. Explicar cuáles son los beneficios que generará de la idea. Lo que debes hacer para lograr esto, es explicar los beneficios que se conseguirán al aplicar la idea de negocio, tratando de hacerlo lo más claro posible. Por último, debes explicar a quienes beneficiara la idea. Esto significa, nombrar la población a la que va dirigida la idea de negocio.

Ejercicio 8

Explica los motivos por los cuales te gustaría desarrollar la idea de negocio, que necesidad satisfaces y qué población será la beneficiada

JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Ejercicio 9

ANTECEDENTES DE LA IDEA DE NEGOCIO

Los antecedentes de una idea de negocio son todos esos hechos, comentarios o circunstancias del pasado que influye en el desarrollo de la idea y sirve para conocer qué tanta experiencia se tiene del negocio o que tanto conozco del negocio. Explica dónde y cómo se origina la idea de negocio, expone los esfuerzos y dificultades que han existido en el proyecto, ya sea que estos antecedentes sean propios, o ajenos, de la persona que formula el proyecto, de otras entidades o de otras experiencias similares.

RTA/ Al haber trabajado en un local de comidas rapidas me di cuenta que se debe ser muy organizado, pero también me di cuenta que ese tipo de negocios existen en todas partes en la ciudad pero el restaurante de comida italiana no, entonces lo que hice fue empezar a estudiar recetas para poder brindar la mejor comida y el mejor servicio para general una clientela fiel

Ejercicio 10

Explica que experiencia tienes sobre la idea de negocio seleccionada o cuanto conoces de esta.

ANTECEDENTES DE LA IDEA DE NEGOCIO

Ejercicio 11

OBJETIVOS GENERAL DE LA IDEA DE NEGOCIO

El objetivo general de una idea de negocio corresponde a lo que se quiere lograr con la idea. Nos indican los resultados concretos, directos y medibles por medio de indicadores del propósito central del proyecto, teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y los demás que usted considere relevantes. Este debe ser alcanzable, lógico y coherente con la realidad.
Para elaborar el objetivo general es necesario tener en cuenta 4 aspectos; un verbo en modo infinitivo (ar, er, ir); Defina en un verbo en infinitivo su objetivo, ¿Qué cosa es lo que se va a producir?; Defina que bien o servicio va a producir ¿Cómo y con que se produce?; Describa la forma de producción, las materias primas la maquinaria y equipo, tecnologías empleadas en la elaboración de su producto
¿Dónde se produce? En qué ciudad, municipio, localidad lo va a producir Ejemplo: Crear una empresa, productora de pan, a base de cereales como la Quinua, el Centeno y la Soya, utilizando la última tecnología en equipos de panadería, que genere 5 empleos directos y 3 indirectos para personas discapacitadas de la ciudad de Bogotá y que genere una rentabilidad anual del 20% y que se encuentre ubicada en el barrio las ferias de la ciudad de Bogotá, Colombia. Ejercicio 7 Describe de manera clara que quiere lograr con su idea de negocio teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y los demás que usted considere relevantes.

Ejemplo: Crear una empresa, productora de pan, a base de cereales como la Quinua, el Centeno y la Soya, utilizando la última tecnología en equipos de panadería, que genere 5 empleos directos y 3 indirectos para personas discapacitadas de la ciudad de Bogotá y que genere una rentabilidad anual del 20% y que se encuentre ubicada en el barrio las ferias de la ciudad de Bogotá, Colombia

Ejercicios 12

Describe de manera clara que quiere lograr con su idea de negocio teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y los demás que usted considere relevantes.

Ejercicio 13

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Son las expresiones cuantitativas de un propósito general (Objetivo General) que tienden a dar cumplimiento a este. La característica principal de los objetivos específicos, es que debe permitir medir el desarrollo del objetivo general y poder expresarse en metas.
Para elaborar los objetivos específicos debe generar un objetivo para cada área funcional de la empresa (Administración, finanzas, Recursos Humanos, Ventas, Producción)

Ejercicio 14

Relacione cuatro objetivos específicos de lo que usted desea lograr con su idea de negocio.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

http://cunbre.weebly.com/uploads/5/0/8/4/50845445/taller_identificando_su_idea_de_negocio.pdf
Taller identificando su idea de negocio

FORMATO PARA DESARROLLO DE TALLER F08-9534-018/03-12 Versión 1	

Taller No. 1 Proyecto de vida

Datos del Aprendiz

Nombres y Apellidos	*Documento de Identidad*
Código de ficha:	

***Ponderación**:*

Forma de envío: medio digital (fotografía)

El objetivo, es estimular la reflexión y visualización de los participantes, para que programen su guion de vida en distintas alternativas, activar la visualización de los participantes, para generar posibilidades de cambio personal.
Lo vamos hacer en casa que estén sentados en sillas cómodas y que puedan trabajar sin distracciones
Lo que vamos a utilizar. - Hojas de cuaderno blancas o en colores (para que puedan escribir su guion de vida) Lapiceros.

Descripción del Taller:

Procedimiento:

1. Se solicita a los participantes que se sienten cómodamente.
2. Que sigan las instrucciones que se dan a continuación

- Inicio

1. Cierren por un momento los ojos y, mientras, presten atención a su respiración
2. Cuenten hasta diez y al contar tomen todo el aire que puedan
3. Retengan el aire mientras cuentan hasta diez.
4. Exhale el aire mientras cuentan hasta diez.

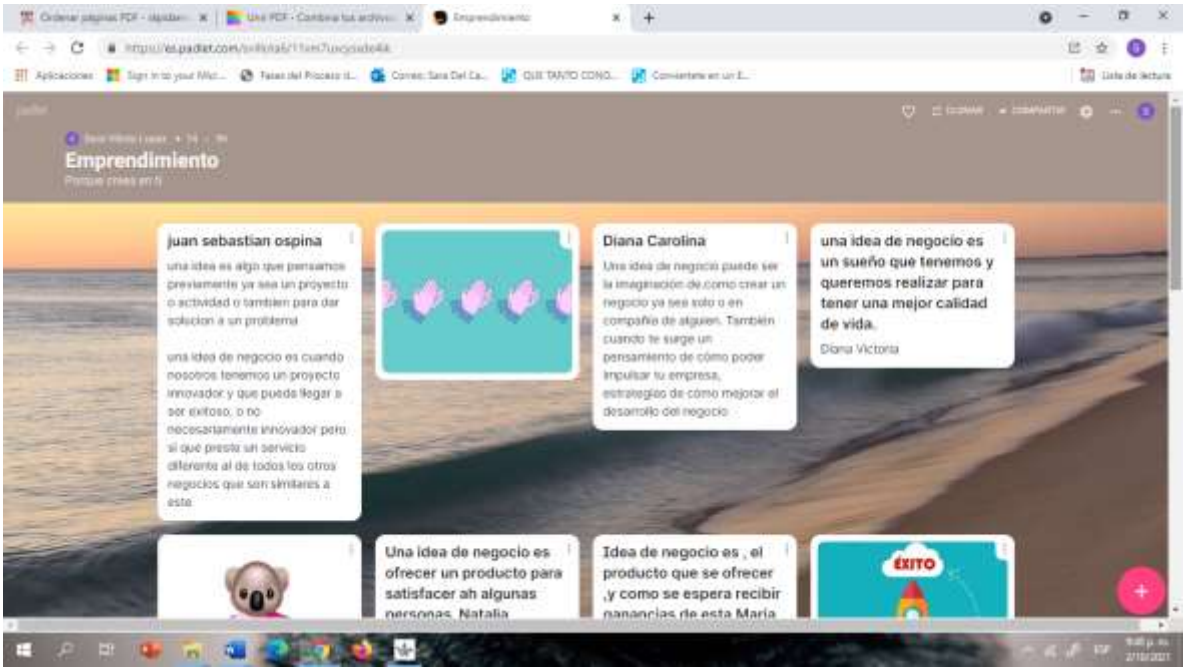
5. Quédense sin aire y cuenten hasta diez.
6. Repitan el ejercicio anterior cinco veces.
7. Recuerden un momento en que les hubiera gustado haber actuado de diferente manera.
8. Recuerden lo que vieron, escucharon y sintieron.
9. Pregúntese: ¿Qué podría haber hecho que fuera diferente?
10. Imaginen una escena en su mente de lo que hubiera pasado si lo hubieran hecho en forma diferente.
11. Ahora visualicen su imagen en la escena.
12. Pregúntense: ¿Esta alternativa me hace sentir bien?
13. Pueden crear en su cerebro más alternativas y seguir el mismo procedimiento.
14. Escojan la alternativa más adecuada y tu cerebro encontrara las acciones que la hagan realidad.
15. Ahora, ubíquense nuevamente en el aquí y el ahora, abran lentamente los ojos.
16. Finalmente se deja de tarea que cada participante haga un guion de su vida actual, y cómo lo puede redactar de manera que se sienta mejor.

Les dejo esta imagen muy interesante

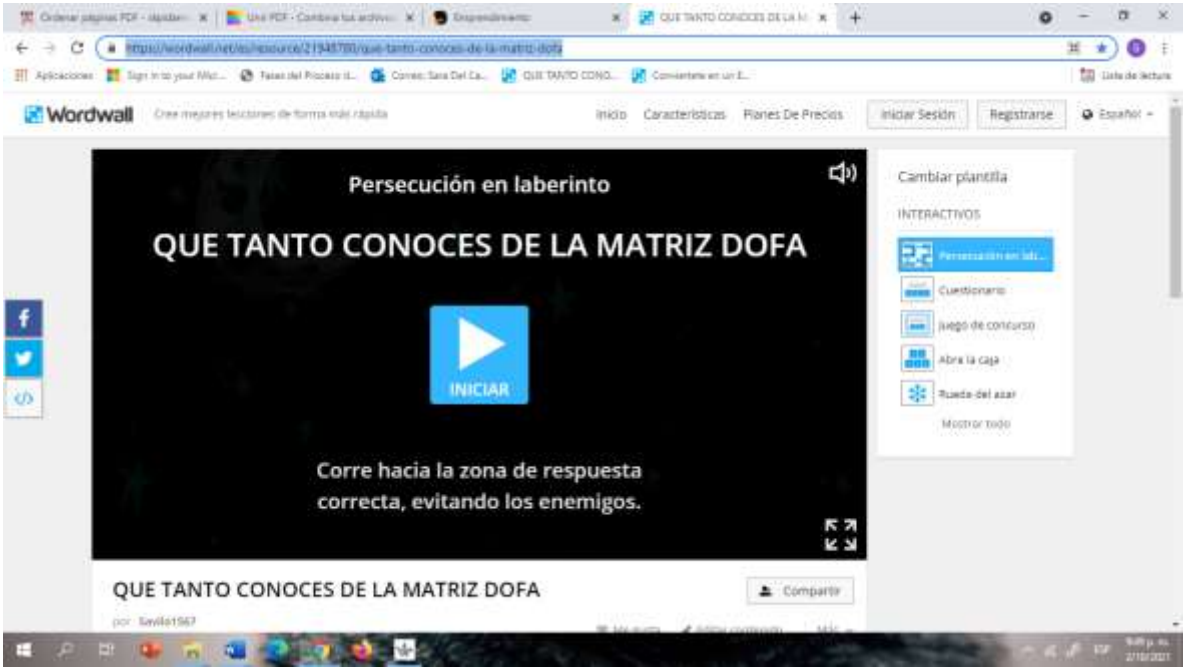


https://wordwall.net/es/resource/21948780 matriz dofa

https://wordwall.net/es/resource/22149134 comportamiento emprendedor






Wordwall
Inicio
Características
Planes De Precios
Iniciar Sesión
Registrarse
Persecución en laberinto
QUE TANTO CONOCES DE LA MATRIZ DOFA
INICIAR
Corre hacia la zona de respuesta correcta, evitando los enemigos.
Cambiar plantilla
INTERACTIVOS
Cuestionario
Juego de concurso
Abra la caja
Rueda del azar
Mostrar todo
QUE TANTO CONOCES DE LA MATRIZ DOFA
Comparte


Wordwall
Inicio
Características
Planes De Precios
Iniciar Sesión
Registrarse
Persecución en laberinto
COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR
INICIAR
Corre hacia la zona de respuesta correcta, evitando los enemigos.
Cambiar plantilla
INTERACTIVOS
Cuestionario
Juego de concurso
Abra la caja
Rueda del azar
Mostrar todo
COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR
Comparte

EL LOGOTIPO





Es un diseño gráfico que representa la imagen corporativa e identidad visual de la empresa

Es la forma visual, rápida y casi inmediata de imprimir en la memoria del público la imagen o marca corporativa, y hay que tener en cuenta que el logotipo para la imagen corporativa es como el eslogan para la publicidad



En la actualidad, los periodos de atención son cortos, especialmente los de los consumidores

Tal y como están las cosas, las empresas tienen aproximadamente 2 segundo para convencer a los clientes potenciales de que sus productos merecen ser considerados





UN LOGO PUEDE CAPATAR RAPIDAMENTE LA ATENCIÓN DE LOS CLIENTES POTENCIALES Y COMUNICAR LOS VALORES FUNDAMENTALES DE UNA EMPRESA Y DE MANERA INTERESANTE , ESTA BREVE CAPACIDAD DE ATENCIÓN ES LA QUE PUEDE HACER QUE lOS CONSUMIDORES JUZGUEN TU NEGOCIO POR SU APARIENCIA

Porque es importante un buen logo

- LLAMA LA ATENCIÓN
- CAUSA UNA GRAN PRIMERA IMPRESIÓN
- ES LA BASE DE LA IDENTIDAD DE TU MARCA
- VISUAL = MEMORABLE
- TE DISTINGUE DE LA COMPETENCIA
- FOMENTA LA LEALTAD A LA MARCA
- TU PÚBLICO LO ESPERA





El eslogan es una de las herramientas más poderosas del marketing porque nos ayuda a que nuestros clientes nos recuerden y nos diferencien de la competencia, también es conocido como lema publicitario

Un buen eslogan debe contener máximo cinco palabras destacando lo que hace tu empresa o negocio, dando importancia en un valor o característica, este eslogan aclara la misión de tu marca y puede llegar a ponerla por encima de la competencia llamando la atención de los clientes y fidelizándolos





NO OLVIDES QUE PARA DESARROLLAR UN ESLOGAN EXITOSO DEBES TENER UN AMPLIO CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO QUE QUIERES PROMOCIONAR, MANEJAR BIEN EL LENGUAJE PUBLICITARIO

OBSERVA LA COMPETENCIA Y OTROS ESLOGAN QUE TE AYUDARÁN A REALIZAR MEJOR FORMA EL TUYO

FORMATO PARA DESARROLLO DE TALLER F08-9534-018/03-12 Versión 1	

Taller No. 1. Ideas de negocio

Datos del Aprendiz

Nombres y Apellidos	*Documento de Identidad*

***Ponderación**:*

Forma de envío: medio digital

El objetivo principal de este taller es despertar en los aprendices la creatividad, el desarrollo de sus habilidades de emprendimiento y conocimientos que los orienten en cómo podrían llegar a crear su propio plan de negocios destacando un producto o servicio

Descripción del Taller:

1. Leer detenidamente el documento anexo referente a como llevar adelante una idea de negocio y lo expuesto antes de cada ejercicio para responder a lo que se solicita.

   a. Las ideas de negocio generalmente surgen de la búsqueda de soluciones a problemas cotidianos a los que las personas se enfrentan, por ejemplo: la inseguridad crea una gran cantidad de oportunidades de negocio como: instalar rejas de seguridad, circuitos de televisión, cajas de seguridad, cerraduras de seguridad, Vigilantes internos y externos etc.

   b. Nuevas tecnologías, nuevos cambios en la actualidad, fenómenos como la robotización que transformarán por completo la estructura laboral de todo el país y, a la vez, las Relaciones Humanas.

   c. Encontrar distintas utilidades a un producto que lleva mucho tiempo en el mercado y no se ha innovado, al no hacerlo puede perder su atractivo con el paso del tiempo, los clientes cada vez son más exigentes y les gusta probar cosas diferentes

FORMATO PARA DESARROLLO DE TALLER
F08-9534-018/03-12 Versión 1



¿Y si montara mi propio negocio? ¿Y trabajara por mi cuenta?

Yo podría ¿pero no será muy complicado montar una empresa?

¿Será que sirvo para todo esto? ¿Será que soy capaz de hacer frente a todas las situaciones que se me presenten?

¿Y si lo intentamos?, porque muchos sin necesidad de contar con técnicas muy sofisticadas para descubrir nuevas ideas, la creatividad puede surgir en cualquier momento y en cualquier circunstancia del día a día, por ejemplo, puede ser resultado de nuestra propia inquietud, porque queremos hacer algo, buscamos nuevos caminos, y en el momento surge una gran idea

Nuestra capacidad observadora, inquietos buscamos esa nueva idea en nuestro entorno esforzándonos por ver donde los demás no ven y temen arriesgarse

Ejercicio 1

Describa claramente la idea que usted considera puedan dar origen a un negocio, utilizando algunos de los anteriores aspectos o de otros que Usted conozca.

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Ejercicio 2

Identifique cuales problemas solucionan la idea de negocio propuesta por Usted y de qué manera ha vivido el problema

PROBLEMA	OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

CLASE DE PRODUCTO QUE GENERARÁ LA IDEA DE NEGOCIO

En la economía conocemos dos tipos de Producto que son: BIENES O SERVICIOS

Referirnos a los Bienes son Productos físicos, tangibles, duraderos como por ejemplo televisores, ropa, bebidas, alimentos, juguetes, electrodomésticos, etc.

Referirnos a Servicios, son productos intangibles que una empresa o persona presta a otras y no son susceptibles de ser almacenados ni transportados. Ejemplo los Servicios de mantenimiento, salud, turismo, financieros, seguros, compañías aéreas, hoteles, etc.

Ejercicio 3

Marque con una X que clase de producto, bien o servicio se generarían para la idea de negocio que Usted generó en el ejercicio No. 1





Describamos el producto de acuerdo al marcado con la X

_____
_____
_____
_____
_____

Ejercicio 4.

Explique los motivos por los cuales le gustaría desarrollar la idea de negocio, que necesidad satisfaces y que población será la beneficiada

___para generar empleos_____

___Para que las personas puedan probar algo distinto_____

___Para crear un sitio de esparcimiento ameno_____

Ejercicio 5.

SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE LA IDEA DE NEGOCIO

Recuerde que cada actividad económica está dividida en sectores Económicos y cada sector se refiere a una actividad, entonces, según la división de la economía, los sectores son los siguientes:

SECTOR PRIMARIO O AGROPECUARIO: Es el sector en el cual los productos obtenidos provienen directamente de la naturaleza, sin realizar ningún proceso de transformación. Dentro de este sector se encuentran la agricultura, ganadería, avicultura, porcicultura, etc.

SECTOR SECUNDARIO O INDUSTRIAL: Es el sector en el cual los productos obtenidos provienen de la transformación manual, química o mecánica de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos. En este sector se encuentran: procesado de legumbres y frutas, elaboración de refrescos, gaseosas y jugos, producción de abonos y fertilizantes, Ensamble de vehículos, elaboración de cementos, electrodomésticos, etc.

SECTOR TERCIARIO O DE SERVICIOS: En este sector se Incluyen todas las actividades que no producen un bien tangible o mercancía. Como por ejemplo el comercio la compra y venta de (productos), los restaurantes, los hoteles, el transporte público, los servicios financieros, las

comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, etc.

Ejercicio 6

Identifique, de acuerdo con la descripción anterior, a que sector de la economía pertenece la idea de negocio que usted género en el primer ejercicio

Ejercicio 7.

JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La justificación de una idea de negocio es la explicación del porqué de la idea de negocio, es decir, exponer los motivos por los cuales pondrá en marcha la idea de negocio, se debe nombrar la necesidad que será satisfecha como consecuencia de tu idea de negocio. Explicar cuáles son los beneficios que generará de la idea. Lo que debes hacer para lograr esto, es explicar los beneficios que se conseguirán al aplicar la idea de negocio, tratando de hacerlo lo más claro posible. Por último, debes explicar a quienes beneficiara la idea. Esto significa, nombrar la población a la que va dirigida la idea de negocio.

Ejercicio 8

Explica los motivos por los cuales te gustaría desarrollar la idea de negocio, que necesidad satisfaces y qué población será la beneficiada

JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Ejercicio 9

ANTECEDENTES DE LA IDEA DE NEGOCIO

Los antecedentes de una idea de negocio son todos esos hechos, comentarios o circunstancias del pasado que influye en el desarrollo de la idea y sirve para conocer qué tanta experiencia se tiene del negocio o que tanto conozco del negocio. Explica dónde y cómo se origina la idea de negocio, expone los esfuerzos y dificultades que han existido en el proyecto, ya sea que estos antecedentes sean propios, o ajenos, de la persona que formula el proyecto, de otras entidades o de otras experiencias similares.

RTA/ Al haber trabajado en un local de comidas rapidas me di cuenta que se debe ser muy organizado, pero también me di cuenta que ese tipo de negocios existen en todas partes en la ciudad pero el restaurante de comida italiana no, entonces lo que hice fue empezar a estudiar recetas para poder brindar la mejor comida y el mejor servicio para general una clientela fiel

Ejercicio 10

Explica que experiencia tienes sobre la idea de negocio seleccionada o cuanto conoces de esta.

ANTECEDENTES DE LA IDEA DE NEGOCIO

Ejercicio 11

OBJETIVOS GENERAL DE LA IDEA DE NEGOCIO

El objetivo general de una idea de negocio corresponde a lo que se quiere lograr con la idea. Nos indican los resultados concretos, directos y medibles por medio de indicadores del propósito central del proyecto, teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y los demás que usted considere relevantes. Este debe ser alcanzable, lógico y coherente con la realidad.
Para elaborar el objetivo general es necesario tener en cuenta 4 aspectos; un verbo en modo infinitivo (ar, er, ir); Defina en un verbo en infinitivo su objetivo, ¿Qué cosa es lo que se va a producir?; Defina que bien o servicio va a producir ¿Cómo y con que se produce?; Describa la forma de producción, las materias primas la maquinaria y equipo, tecnologías empleadas en la elaboración de su producto
¿Dónde se produce? En qué ciudad, municipio, localidad lo va a producir Ejemplo: Crear una empresa, productora de pan, a base de cereales como la Quinua, el Centeno y la Soya, utilizando la última tecnología en equipos de panadería, que genere 5 empleos directos y 3 indirectos para personas discapacitadas de la ciudad de Bogotá y que genere una rentabilidad anual del 20% y que se encuentre ubicada en el barrio las ferias de la ciudad de Bogotá, Colombia. Ejercicio 7 Describe de manera clara que quiere lograr con su idea de negocio teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y los demás que usted considere relevantes.

Ejemplo: Crear una empresa, productora de pan, a base de cereales como la Quinua, el Centeno y la Soya, utilizando la última tecnología en equipos de panadería, que genere 5 empleos directos y 3 indirectos para personas discapacitadas de la ciudad de Bogotá y que genere una rentabilidad anual del 20% y que se encuentre ubicada en el barrio las ferias de la ciudad de Bogotá, Colombia

Ejercicios 12

Describe de manera clara que quiere lograr con su idea de negocio teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y los demás que usted considere relevantes.

Ejercicio 13

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Son las expresiones cuantitativas de un propósito general (Objetivo General) que tienden a dar cumplimiento a este. La característica principal de los objetivos específicos, es que debe permitir medir el desarrollo del objetivo general y poder expresarse en metas.
Para elaborar los objetivos específicos debe generar un objetivo para cada área funcional de la empresa (Administración, finanzas, Recursos Humanos, Ventas, Producción)

Ejercicio 14

Relacione cuatro objetivos específicos de lo que usted desea lograr con su idea de negocio.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

http://cunbre.weebly.com/uploads/5/0/8/4/50845445/taller_identificando_su_idea_de_negocio.pdf
Taller identificando su idea de negocio

FORMATO PARA DESARROLLO DE TALLER F08-9534-018/03-12 Versión 1	

Taller No. 1 Proyecto de vida

Datos del Aprendiz

Nombres y Apellidos	*Documento de Identidad*
Código de ficha:	

***Ponderación**:*

Forma de envío: medio digital (fotografía)

El objetivo, es estimular la reflexión y visualización de los participantes, para que programen su guion de vida en distintas alternativas, activar la visualización de los participantes, para generar posibilidades de cambio personal.
Lo vamos hacer en casa que estén sentados en sillas cómodas y que puedan trabajar sin distracciones
Lo que vamos a utilizar. - Hojas de cuaderno blancas o en colores (para que puedan escribir su guion de vida) Lapiceros.

Descripción del Taller:

Procedimiento:

1. Se solicita a los participantes que se sienten cómodamente.
2. Que sigan las instrucciones que se dan a continuación

- Inicio

1. Cierren por un momento los ojos y, mientras, presten atención a su respiración
2. Cuenten hasta diez y al contar tomen todo el aire que puedan
3. Retengan el aire mientras cuentan hasta diez.
4. Exhale el aire mientras cuentan hasta diez.

5. Quédense sin aire y cuenten hasta diez.
6. Repitan el ejercicio anterior cinco veces.
7. Recuerden un momento en que les hubiera gustado haber actuado de diferente manera.
8. Recuerden lo que vieron, escucharon y sintieron.
9. Pregúntese: ¿Qué podría haber hecho que fuera diferente?
10. Imaginen una escena en su mente de lo que hubiera pasado si lo hubieran hecho en forma diferente.
11. Ahora visualicen su imagen en la escena.
12. Pregúntense: ¿Esta alternativa me hace sentir bien?
13. Pueden crear en su cerebro más alternativas y seguir el mismo procedimiento.
14. Escojan la alternativa más adecuada y tu cerebro encontrara las acciones que la hagan realidad.
15. Ahora, ubíquense nuevamente en el aquí y el ahora, abran lentamente los ojos.
16. Finalmente se deja de tarea que cada participante haga un guion de su vida actual, y cómo lo puede redactar de manera que se sienta mejor.

Les dejo esta imagen muy interesante

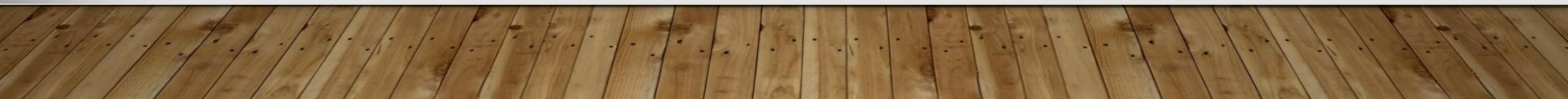


COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR

Camino al logro

CREER PARA

CRECER



EMPRENDEDOR

UN **EMPRENDEDOR** ES UNA PERSONA QUE TIENE LA CAPACIDAD DE DESCUBRIR E IDENTIFICAR ALGÚN TIPO DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS. ES TAMBIÉN AQUEL QUE SE CONVIERTE EN CREADOR O FUNDADOR DE UNA INICIATIVA DE NEGOCIOS O EMPRESARIAL.



CARLOS GAMBA

INTRODUCCIÓN

COORDINADOR NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO



MODELO 4 K

https://www.youtube.com/watch?v=isrS9_xp02s

¡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



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 .

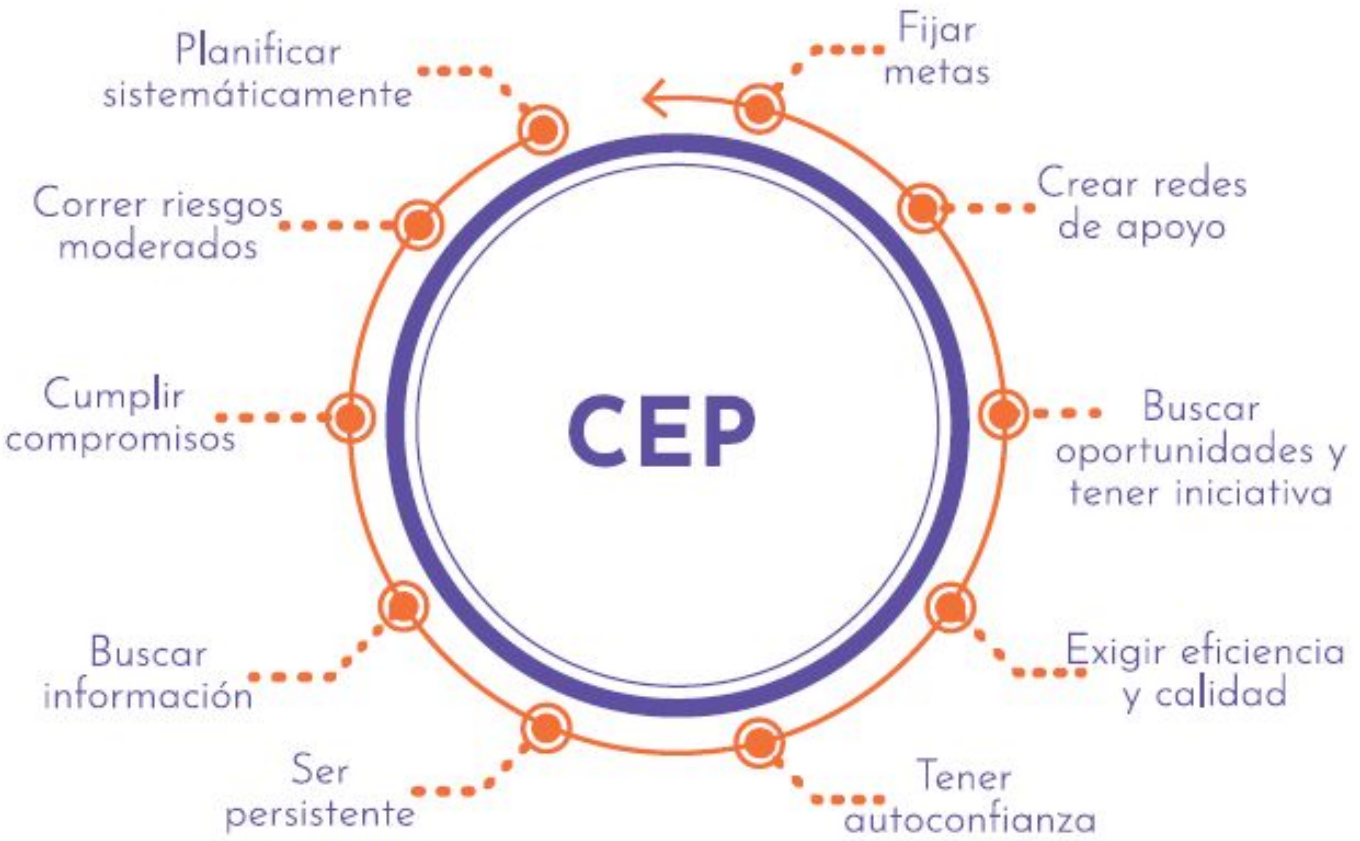
¿QUÉ ES EL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR?



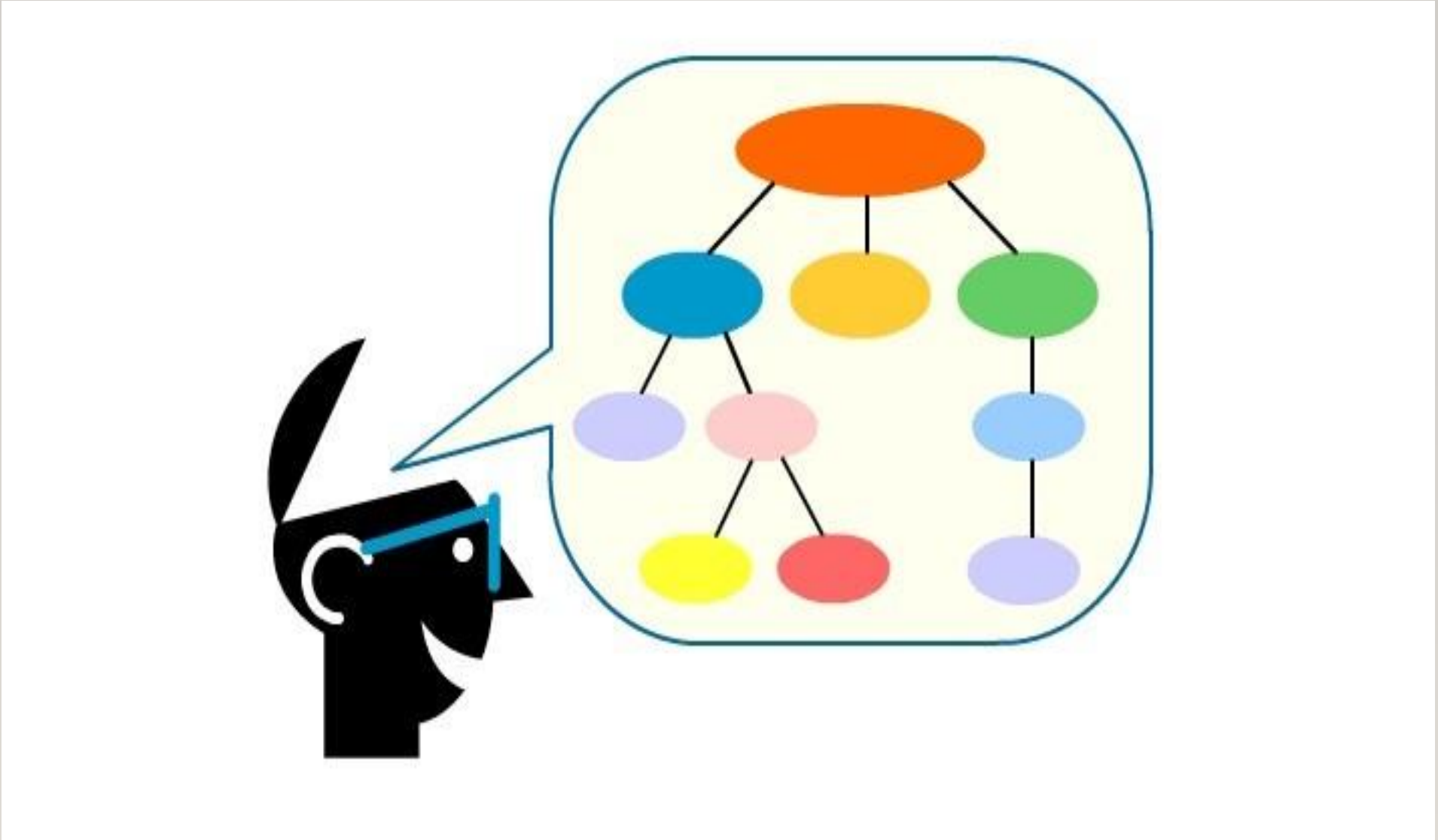
CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR

- Factores Motivacionales
- Características Personales
- Características Físicos
- Características Intelectuales
- Competencias generales

Gráfica de las Características Emprendedoras Personales



PLANIFICAR SISTEMÁTICAMENTE



¡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?

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

https://www.youtube.com/watch?v=UKMaffsoK5M&t=3s

FIJAR METAS



FIJAR METAS CORRECTAS

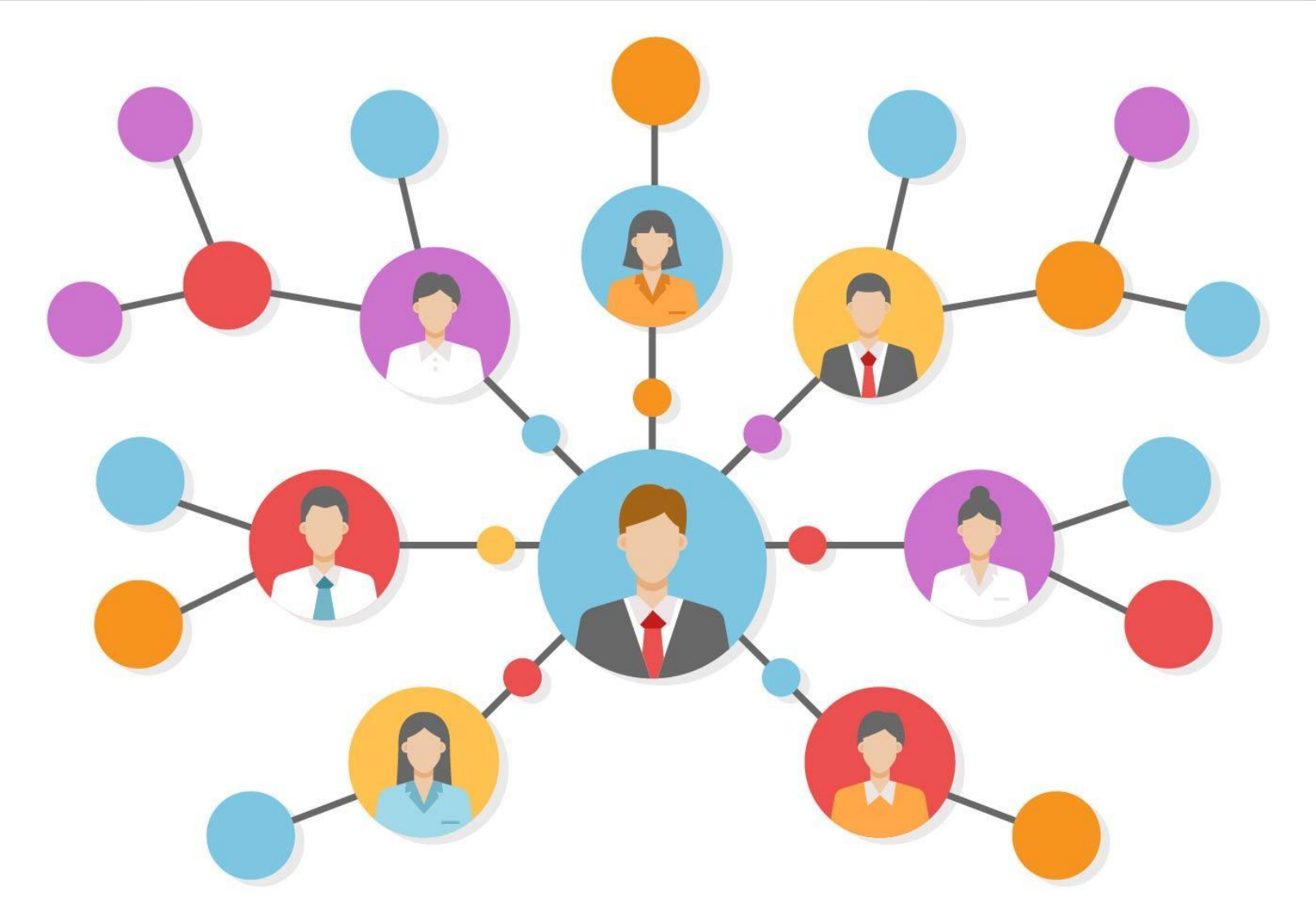
Mira la charla de John Doerr, presidente de la empresa Kleiner Perkins, en la que se presentan ejemplos de cómo grandes compañías utilizan el método ORC (Objetivos y Resultados Clave), para conseguir excelentes resultados en innovación.



» Haz click aquí para ver el video

https://www.ted.com/talks/john_doerr_why_the_secret_to_success_is_setting_the_right_goals/transcript?language=es

CREAR REDES DE APOYO



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

https://www.youtube.com/watch?v=oYsdNUiChpo&t=2s

BUSCA OPORTUNIDADES Y TEN INICIATIVA



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 secreto de las oportunidades

https://www.youtube.com/watch?v=83mvpcLhNLA

EXIGE EFICIENCIA Y CALIDAD

CALIDAD





EFICIENCIA



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

Las raíces del Sistema Productivo Total y la Mejora Continua

https://www.youtube.com/watch?v=L4wpdSbBIVE

la clase del 05/1/2021 hasta aquí

¡TEN AUTOCONFIANZA!



¿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.

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

LA HABILIDAD DE LA AUTOCONFIANZA

https://www.youtube.com/watch?v=w-HYZv6HzAs&t=2s

¡SÉ PERSISTENTE!



¡Recuerda!

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

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.

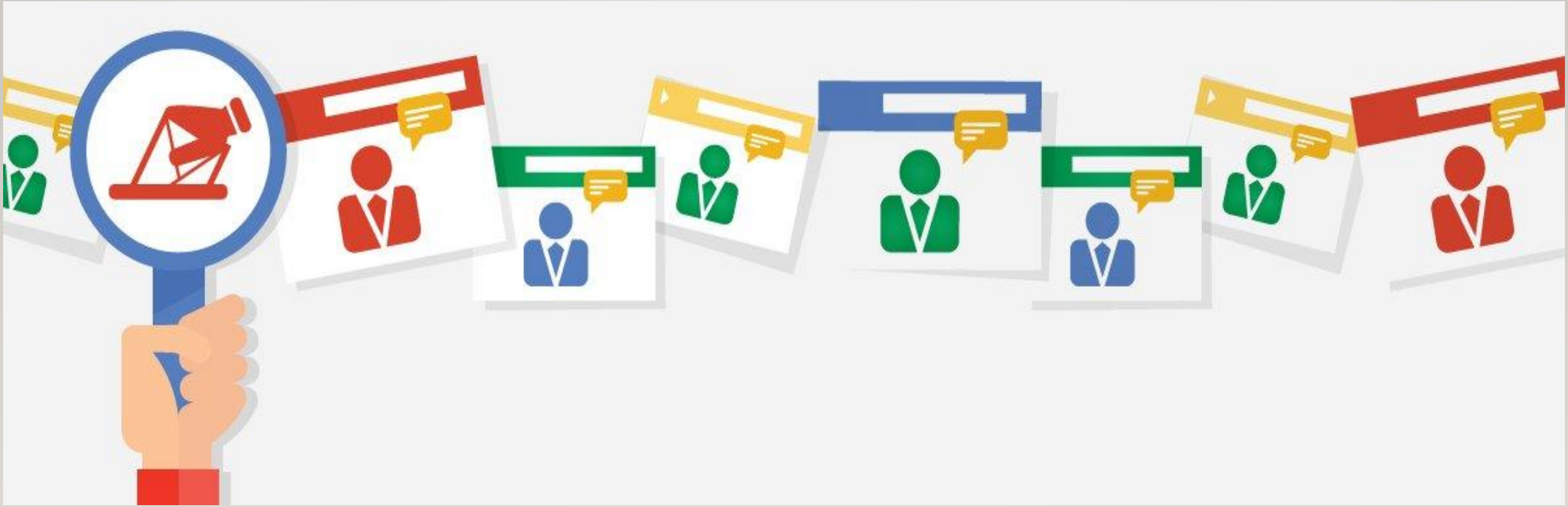


Haz click aquí para ver el video

LA CREADORA DE HARRY POTTER

https://www.youtube.com/watch?v=I0Ee0ABoBVQ&t=8s

BUSCA INFORMACIÓN



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

LOS 4 PASOS DE LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

https://www.youtube.com/watch?v=NcYcVJCMTfo&t=18s

SÉ FIEL AL CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO DE TRABAJO



¡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.

¡CORRE 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

PEQUEÑOS RIESGOS PARA AUMENTAR LA SUERTE

https://www.ted.com/talks/tina_seelig_the_little_risks_you_can_take_to_increase_your_luck?language=es#t-14568

la clase del 18/10/2021 hasta aquí

¡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.



Emprender para Aprender

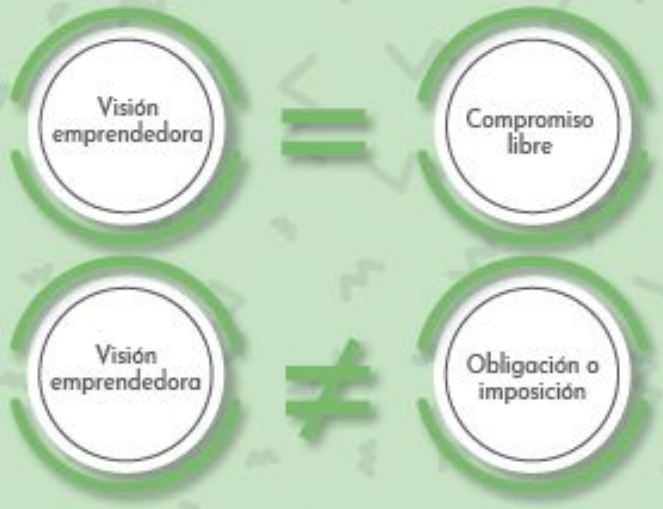
características de un emprendedor exitoso

https://www.youtube.com/watch?v=F2sN5IbYbI0

VISIÓN EMPRENDEDORA



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 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.

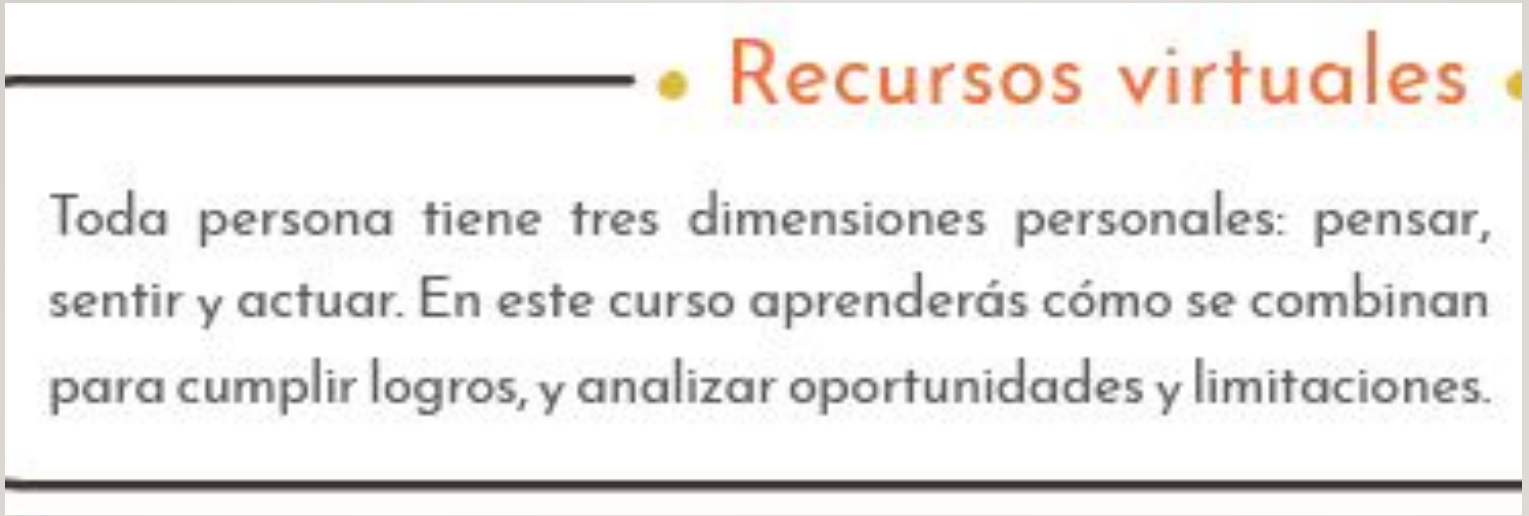
4. ¿Qué te molesta? Expresa los problemas que te impiden lograr tus objetivos o los aspectos de tu vida que deseas mejorar. Analiza como te sientes después de expresarlos. Reconocer dichos aspectos es una forma de avanzar.

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

DIMENSIONES EMPRENDEDORAS

¡PENSAR, SENTIR Y HACER!



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.

https://www.youtube.com/watch?v=xfvjzB9AY0I

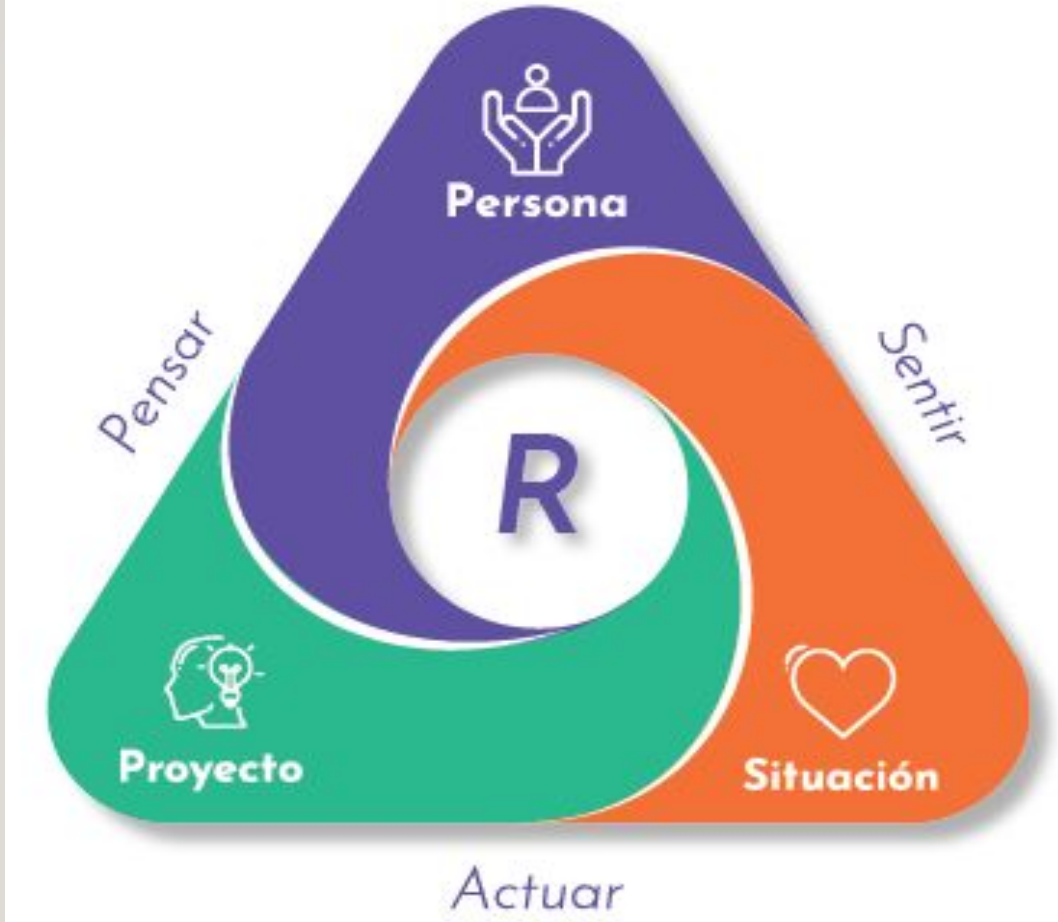
DIMESIONES EMPRENDEDORAS



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.


Fortalezas
Son áreas en las que las personas se destacan y que sirven de apoyo para lograr metas.
Debilidades
Son características que las personas necesitan mejorar ya sean personales o profesionales.
Matriz FODA
Oportunidades
Son los factores externos de los que las personas podrían sacar ventaja o algún beneficio.
Amenazas
Son las situaciones que impiden o ponen en peligro la ejecución de los objetivos.

El triángulo de la responsabilidad




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

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!

TOMA DE DECISIONES




Proceso de
toma de decisiones
Fuente: (Martínez, 2014)
01
Definir el problema
02
Analizar el problema
03
Evaluar las alternativas
04
Elegir las alternativas
05
Aplicar la decisión

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

¡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.

https://www.youtube.com/watch?v=pZ9YdAVw5kQ

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



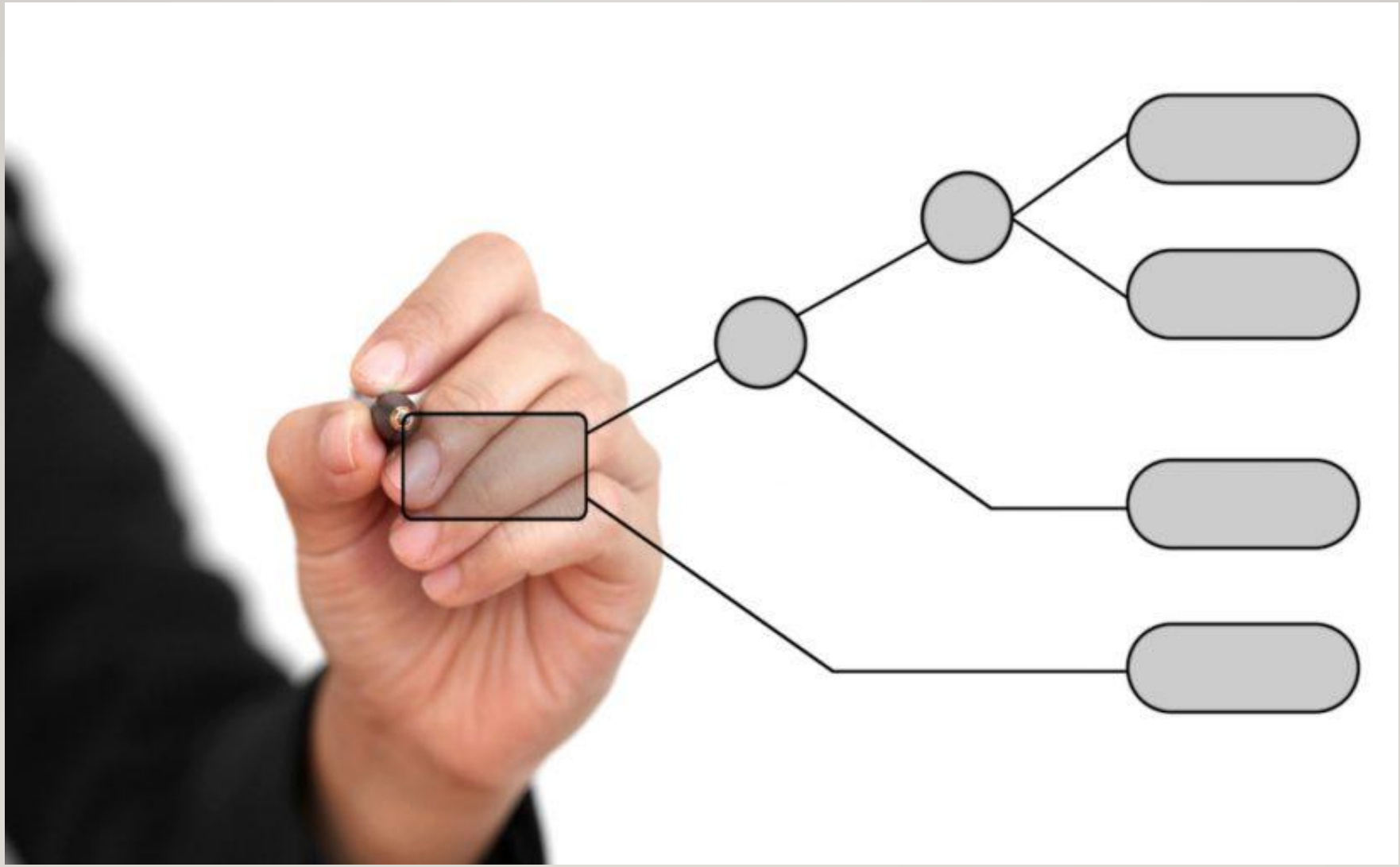
Hora de **accionar**

Conoce herramientas para la toma de desiciones



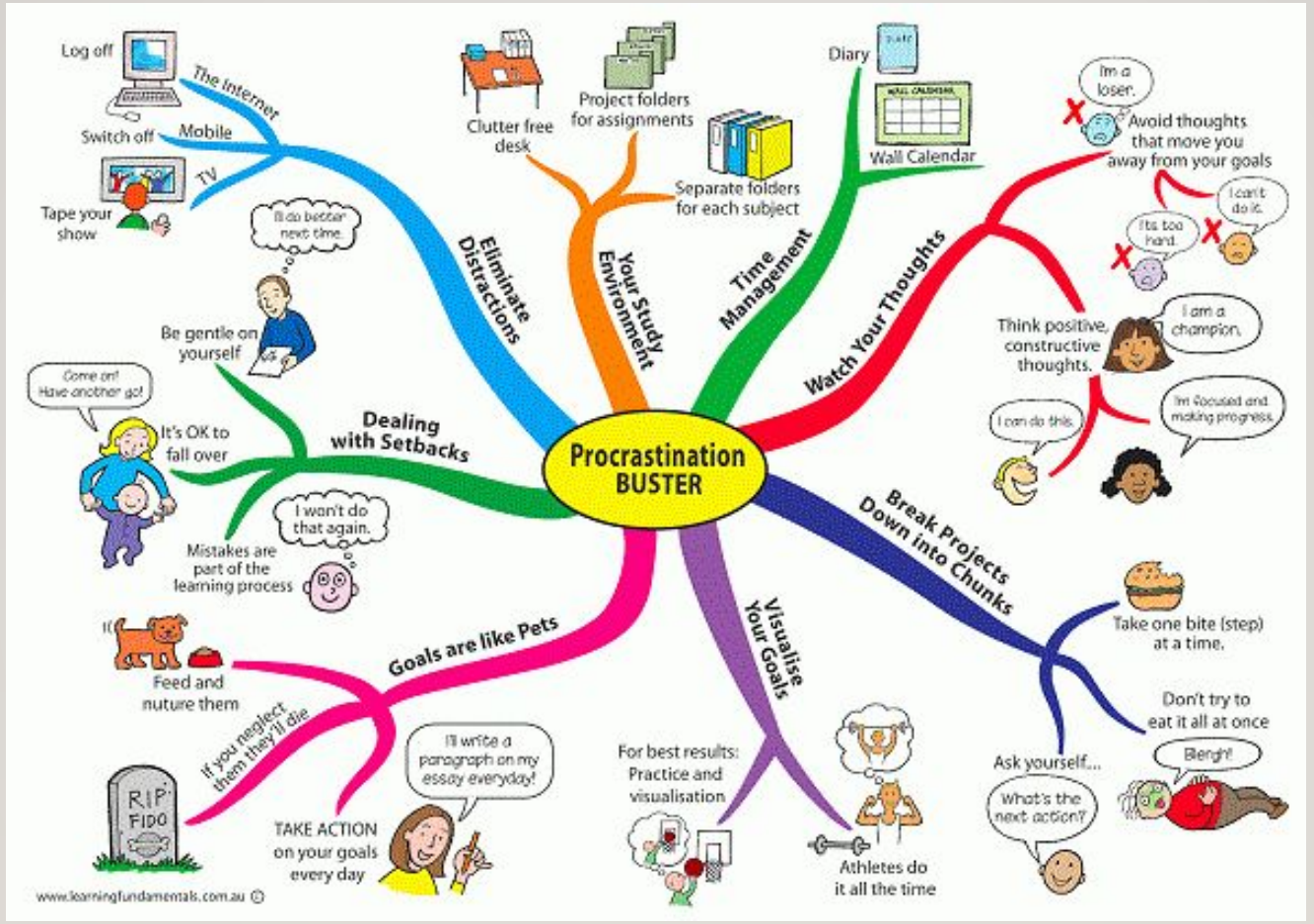
- Árbol de decisión
- Mapas mentales
- Espina de pescado
- Mapas conceptuales

ARBOL DE DESICIÓN



https://www.youtube.com/watch?v=gNyroz4luso

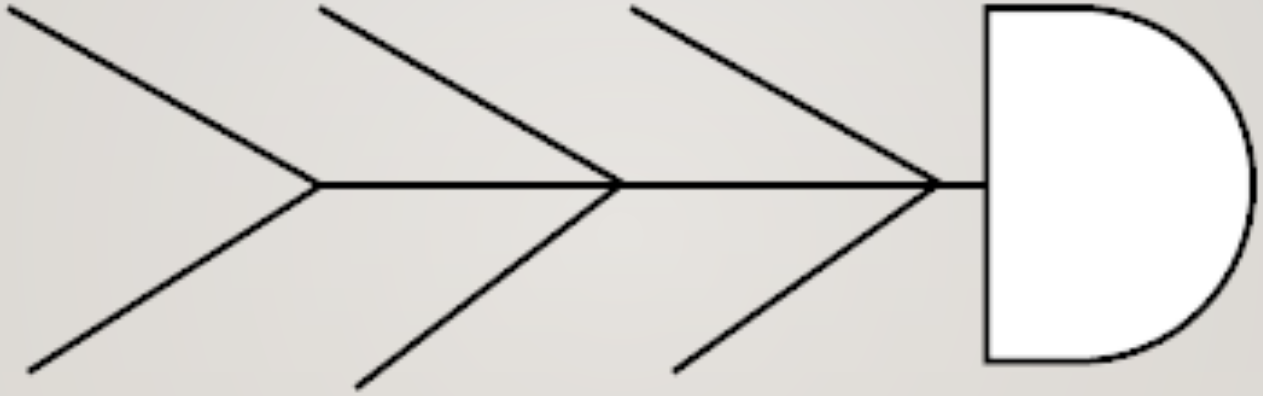
MAPAS MENTALES



https://www.youtube.com/watch?v=OBYXSpZGVog

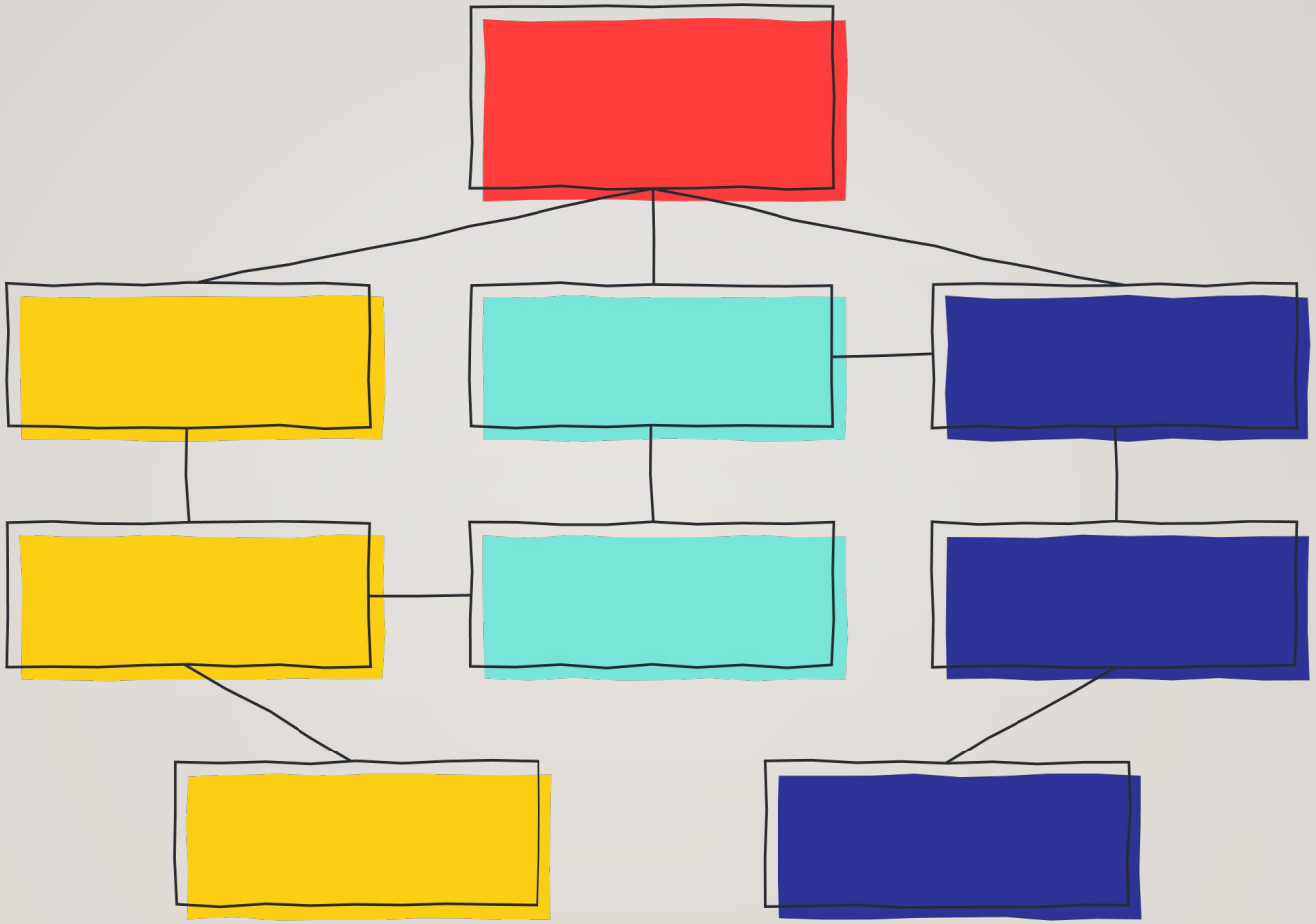
ESPINA DE PESCADO

Diagrama de Causa-Efecto (Espina de pezcado o Ishikawa)



https://www.youtube.com/watch?v=VM8Tz3xHwsM

MAPA CONCEPTUAL



https://www.youtube.com/watch?v=_vnxQG8uebY

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 ☐

Material de Apoyo

Motivación para Emprendedores

https://www.youtube.com/watch?v=oRoaYCTypps

CREATIVIDAD EMPRENDEDORA



https://www.youtube.com/watch?v=K9MbpoJA3EA

Factores que pueden bloquear tu creatividad



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?



Fuente: LC Creatividad de Innovación, s.f.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN



https://www.youtube.com/watch?v=95A29tuuDNE

TIPOS DE INNOVACIÓN



https://www.youtube.com/watch?v=KOD1fVEp9ck

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.

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?

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.

ESTRATEGIA EMPRENDEDORA



https://www.youtube.com/watch?v=W1UgGZpImM4

ELEMENTOS DE UNA ESTRATEGIA



https://www.youtube.com/watch?v=Dn7sEHqyxSw

PLAN DE ACCIÓN

¡Recuerda!

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

https://www.youtube.com/watch?v=-JlBcqUr--A

Haz tu propio plan de acción

Plan de acción					
Meta	Tareas	¿Cómo realizaras la tarea?	¿Que recursos necesitas para hacerla?	¿Cuando realizaras cada tarea?	¿Quién es el responsable de la tarea?
Meta MAREAR					

EMPRENDIMIENTO Y NEGOC



https://www.youtube.com/watch?v=Vyp6KKyPAOc

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.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA NEGOCIACIÓN PARA UN EMPRENDEDOR?





¡Recuerda!

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

DESCUBRE TU IDEA



https://www.youtube.com/watch?v=nmi0RqynoFA

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

_____

_____

_____

_____

_____

¡Recuerda!

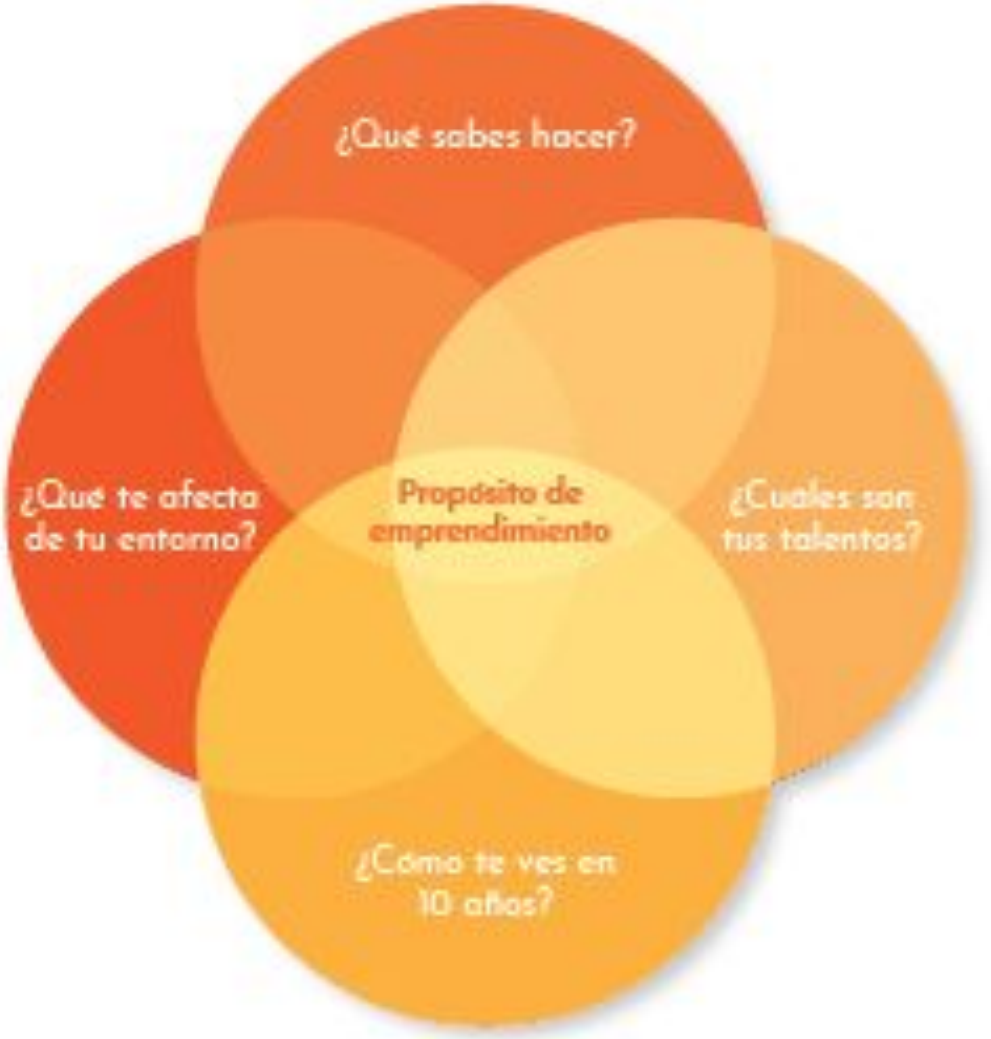
"Pasión y propósito van de la mano. Cuando descubras tu propósito, te darás cuenta que normalmente es algo que te apasiona tremendamente". Steve Pavlina.

¿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:

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:

_____

_____

_____

_____

_____

¡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.



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:

_____

_____

_____

_____

_____

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



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?

_____

IDEACIÓN



https://www.youtube.com/watch?v=OTFBd4NOT5c

Primera herramienta

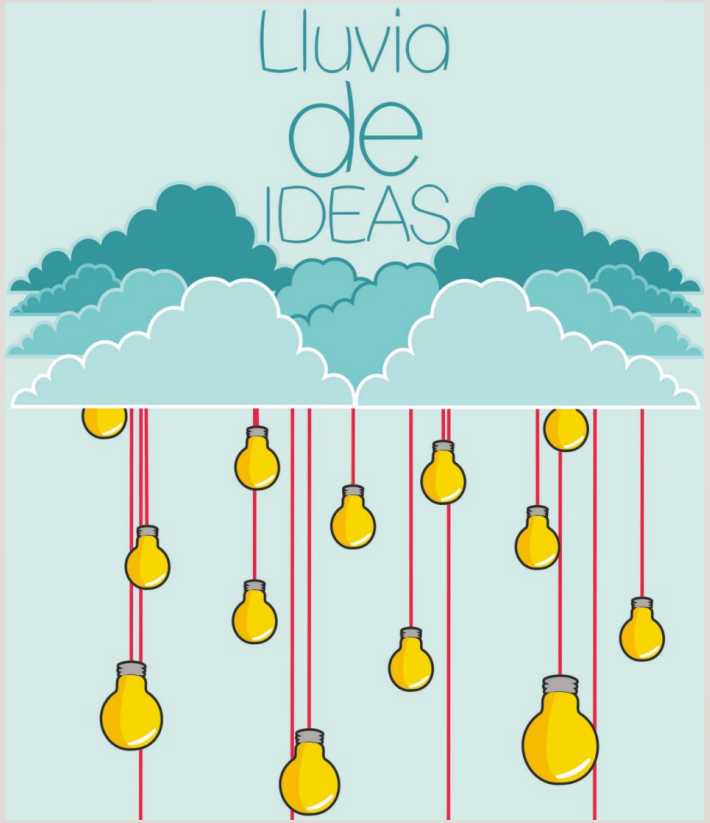
En este tipo de ejercicios el tiempo juega un papel fundamental en la manera de mantener activo tu cerebro para aumentar la creatividad y la generación de ideas. ¡Toma un cronómetro y comencemos!

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?

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?



https://www.youtube.com/watch?v=Q4dPzJ_vcHo



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

Ahora: 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 que se presenta a continuación.

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	TOTAL *
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).																	

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.

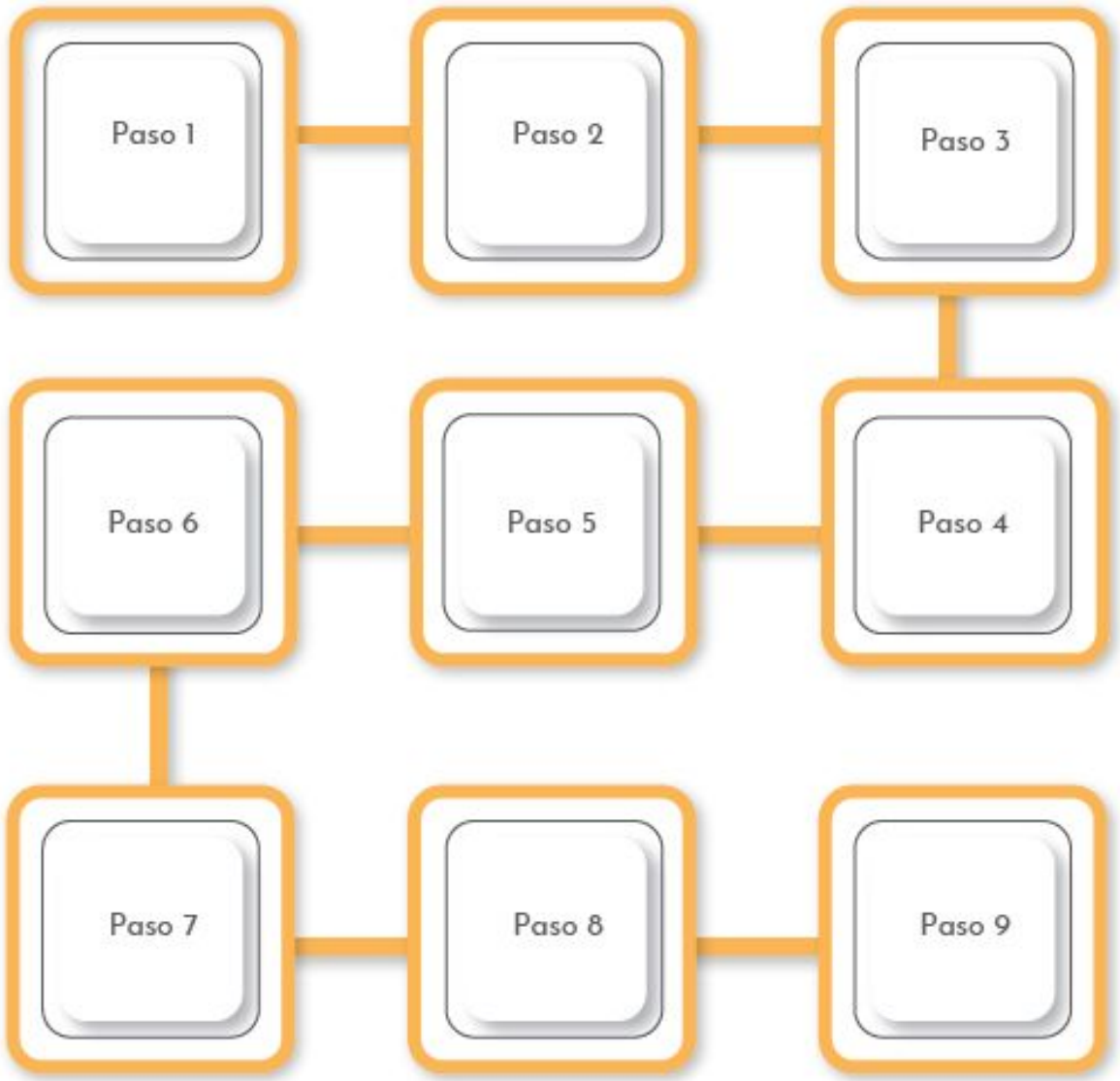
En primer lugar, ponle nombre a tu negocio:

_____

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?

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:

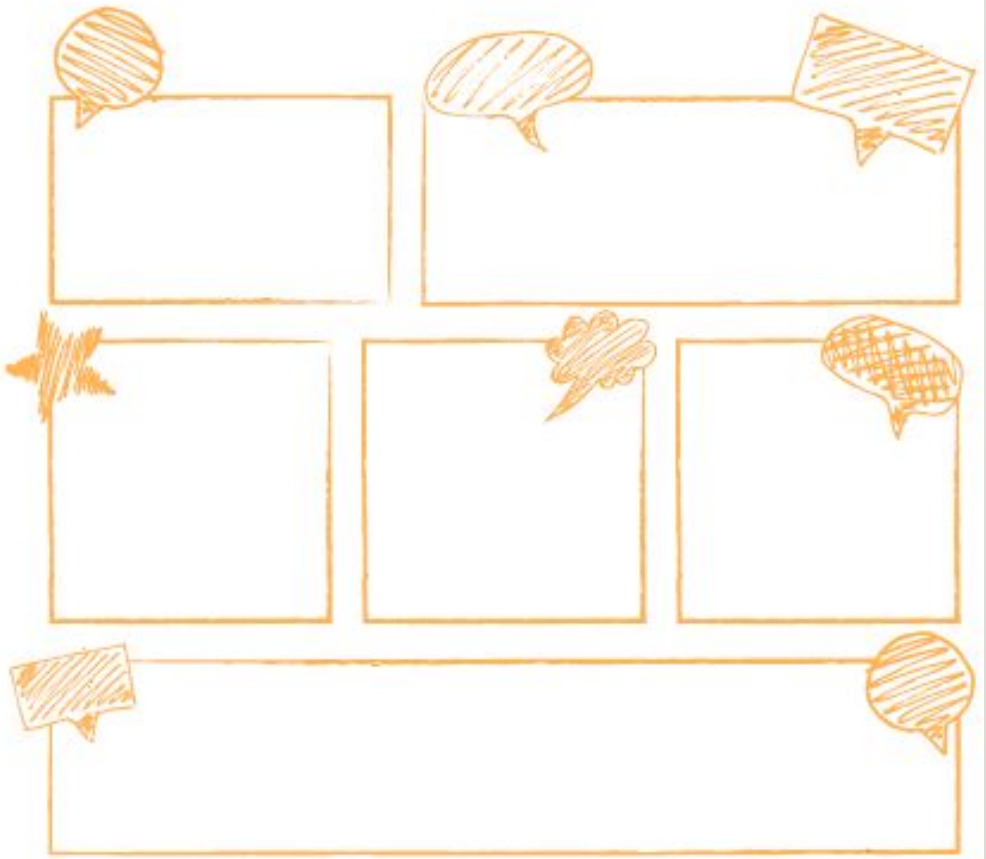
Te damos unos tips de cómo construir tu historieta:

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.

¡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.

Ponle un título a tu historieta



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?

¿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?

¿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:

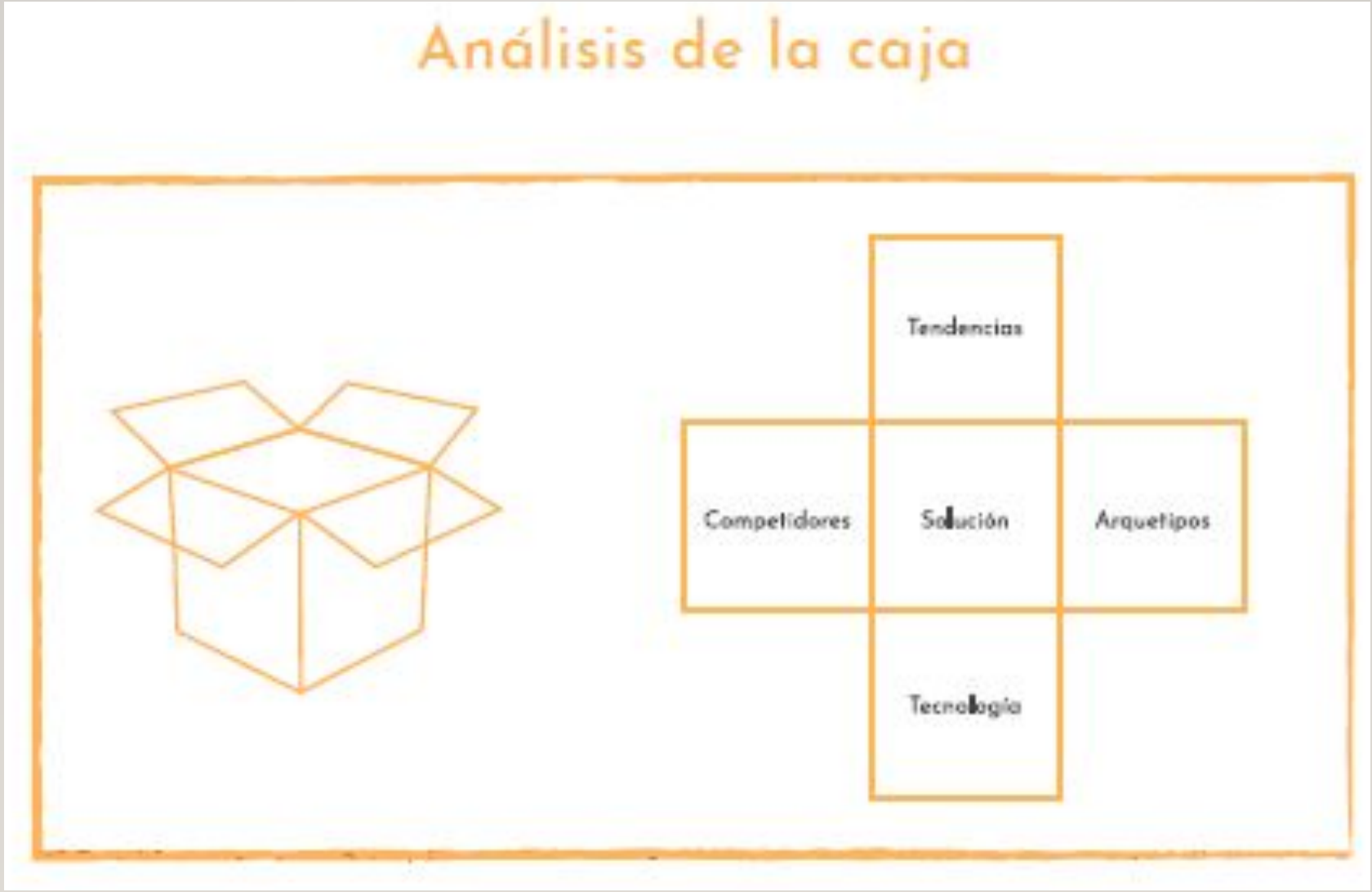
Recuerda que "fracasar rápido es aprender rápido"; en la vida real los errores pueden tener un alto costo. Cuando estás prototipando, puedes equivocarte y reinventarte. Agradece a tus entrevistados por sus comentarios y críticas, y construye sobre esa información

¡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

MODELA TU IDEA DE



LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR

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.



https://www.youtube.com/watch?v=kqH-6AfDvus

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?

_____

_____

_____

_____

_____

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?



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?



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?

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!

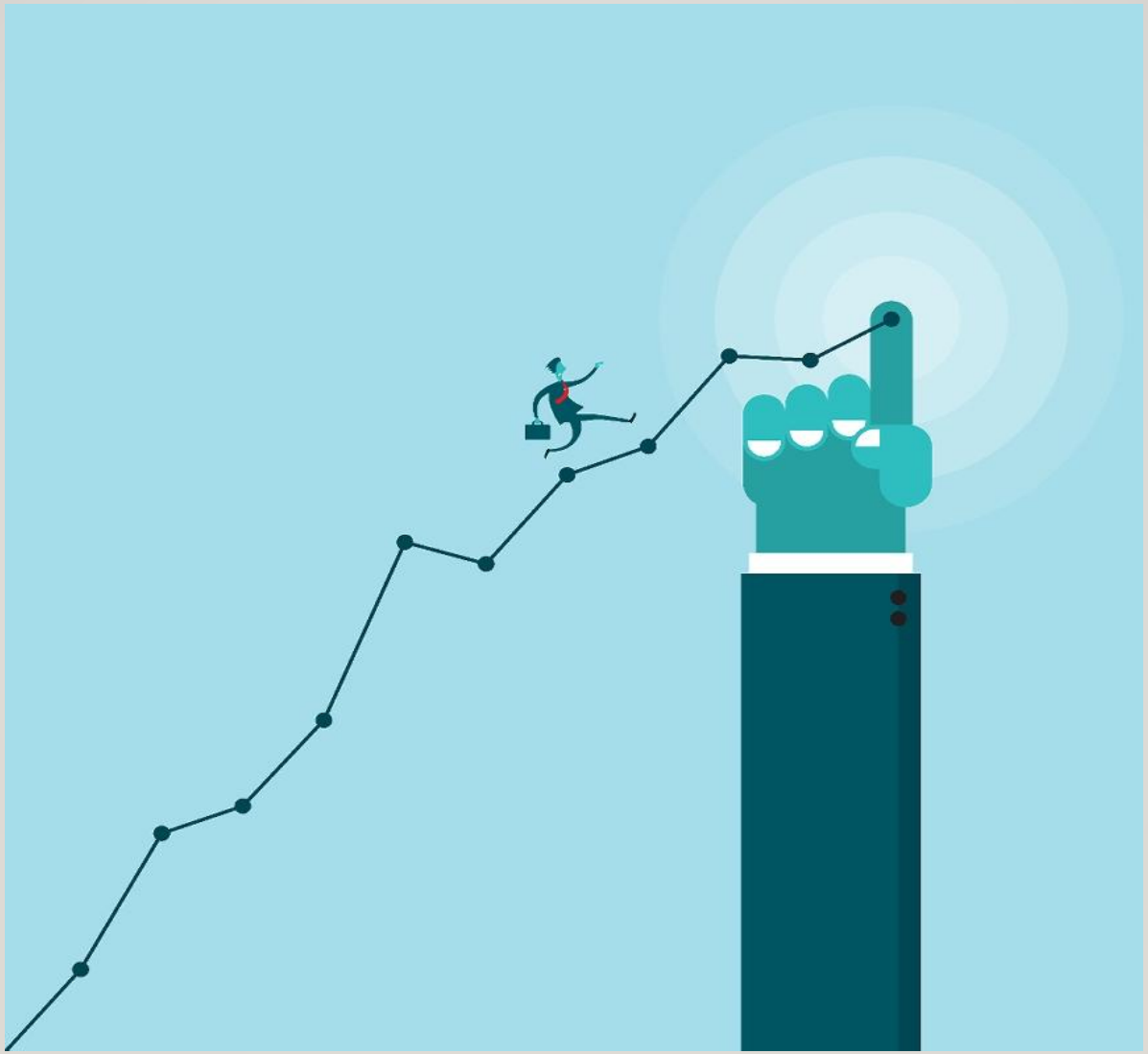
<table>
<tr><td rowspan="2">Socios clave</td><td>Actividades clave</td><td rowspan="2">Propuesta de valor</td><td>Relación con clientes</td><td rowspan="2">Segmentos de clientes</td></tr>
<tr><td>Recursos clave</td><td>Canales</td></tr>
<tr><td colspan="2">Estructura de costo</td><td colspan="3">Fuente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

METAS DEL EMPRENDEDOR

Crea en usted mismo

Ser persistente

Mirar el lado positivo de los demás



Enfocarse en las soluciones

Descubra oportunidades en todas partes

METAS DEL EMPRENDEDOR

1. Planificar
2. Definir modelo de negocio y estrategia
3. Hacerte conocer
4. Continuar formándote
5. Proveerte de un buen equipo
6. Apostar al networking
7. No perder el equilibrio entre la vida personal y profesional



Material de Apoyo

Claves para desarrollar una Mentalidad Emprendedora

https://www.youtube.com/watch?v=MlIEGtaR6X8

PROPÓSITO DE VIDA

1. Inspírate
2. Realiza tu mapa de sueños
3. Identifica las dimensiones de tu vida
1. Planea el futuro



MATERIAL DE APOYO

¿Cuál es tu propósito de vida?

https://www.youtube.com/watch?v=zNS770mMpPU

PROYECTO DE VIDA



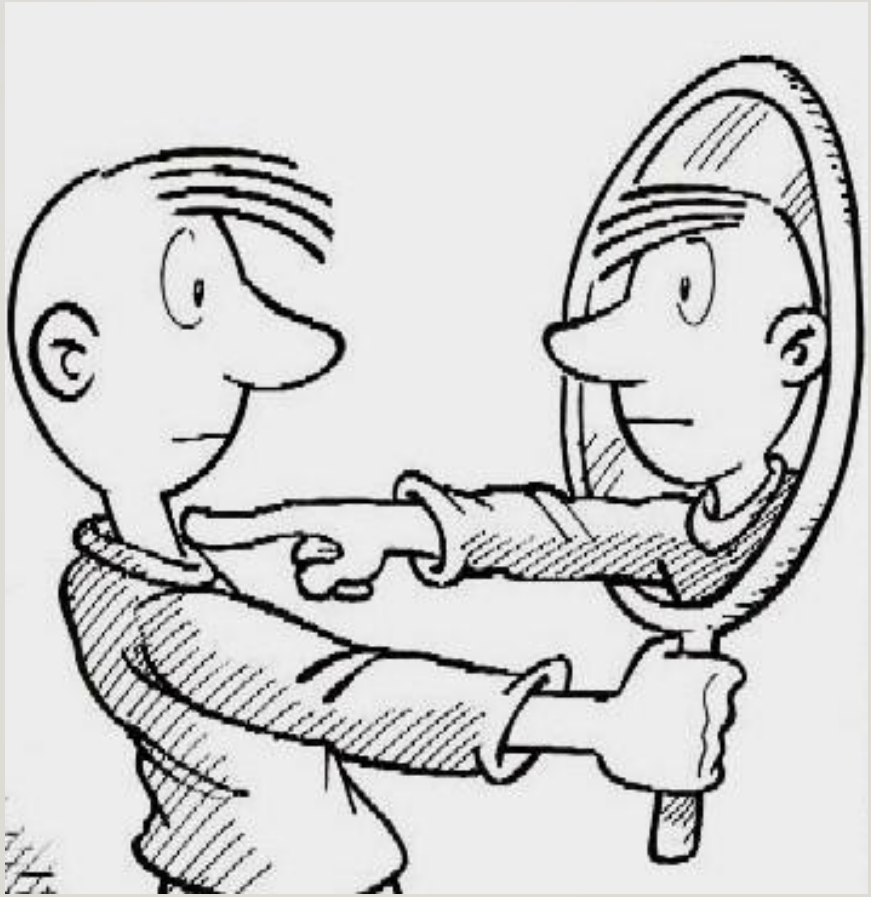
MATERIAL DE APOYO

Construye tu mapa de sueños

https://www.youtube.com/watch?v=v9V7iqmwBNg&t=8s

PASOS PARA LOGRAR UN PROYECTO DE VIDA

AUTOCONOCIMIENTO



PASOS PARA LOGRAR UN PROYECTO DE VIDA

REVISAR PROYECTOS PERSONALES



PASOS PARA LOGRAR UN PROYECTO DE VIDA

PLANTEAR OBJETIVOS Y METAS PROPIAS



MATERIAL DE APOYO ACADÉMICO

VIDEO: Desarrollando tu Comportamiento Emprendedor SENA

https://www.youtube.com/watch?v=OyvWS-BK3yg

LA RUEDA DE LA VIDA

Es una **herramienta** que facilita la obtención de una visión gráfica de los aspectos que componen nuestra vida y el grado de satisfacción y equilibrio respecto a ellos. Esta técnica fue originada por **Paul J. Meyer**, un pionero en el área de desarrollo personal y profesional y fundador de Success Motivation Institute.

MATERIAL DE APOYO

¿Cómo hacer la RUEDA de la VIDA ?

https://www.youtube.com/watch?v=yqPxkZOnmBQ

Apropiándonos de los aspectos teóricos del emprendimiento y de lo que significa ser emprendedor invito al Aprendiz a desarrollar el cuestionero que aparece en el link que les comparte, 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

EMPRENDIMIENTOS

"Jóvenes crean en Caucasia empresa de reciclaje"

https://www.youtube.com/watch?v=y0sD9_fEpMQ

¡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.


Gracias

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.