



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral
GUÍA DE APRENDIZAJE

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

GUÍA DE APRENDIZAJE N° 14

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

Programa de Formación: TECNÓLOGO EN GESTIÓN DE MERCADOS		Código: 621113 Versión: 2		
Nombre del Proyecto: IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS		Código: 1239683		
Fase del proyecto: EVALUACIÓN				
Actividad de Proyecto: Valorar el Modelo de Comercialización de Productos y/o Servicios	Actividad (es) de Aprendizaje: AA25. Evaluar el modelo de comercialización del producto o servicio, teniendo en cuenta políticas y criterios de gestión y el impacto en las finanzas de la empresa.	Ambiente de formación ESCENARIO (Aula, Laboratorio, taller, unidad productiva) y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente.	MATERIALES DE FORMACIÓN	
			DEVOLUTIVO (Herramienta - equipo)	CONSUMIBLE (unidades empleadas durante el programa)
Resultados de Aprendizaje: 2103010292 Investigar las causas y soluciones a los problemas contables y financieros con sentido de pertenencia, de acuerdo con las normas de control interno y financieras.	Competencia: 210301029 Analizar los resultados contables y financieros según los criterios de evaluación establecidos por la organización.	Ambiente Virtual de Aprendizaje dispuesto en el Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS).	N/A	N/A
Resultados de Aprendizaje: 21010100504 Analizar los resultados de la evaluación de manera ecuánime, según políticas de gestión y necesidades de las áreas y procesos.	Competencia: 210101005 Dirigir el talento humano según necesidades de la organización.			
Resultados de Aprendizaje: 24020150004 Redimensionar permanentemente su proyecto de vida de acuerdo con las circunstancias del contexto y con visión prospectiva.	Competencia: 240201500 Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social.			

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

Resultados de Aprendizaje:

24020150208 Relacionarse con hablantes nativos en un grado suficiente de fluidez y naturalidad, de modo que la comunicación se realice sin esfuerzo por parte de los interlocutores.

Competencia:

240201502 Producir textos en inglés en forma escrita y oral.

Duración de la guía: 160 horas

2. INTRODUCCIÓN

La presente Actividad de Proyecto denominada: ***“Valorar el Modelo de Comercialización de Productos y/o Servicios”***, tiene como objetivo brindarle al aprendiz herramientas para el seguimiento y evaluación de los resultados contables y financieros, de acuerdo con los criterios ya establecidos por la organización. El proceso orientador formativo, incluye la necesaria participación del aprendiz en el redimensionamiento permanente de su proyecto de vida, derivado éste, del ineludible y permanente cambio en las estructuras de gestión organizacional.

El tiempo requerido para desarrollar esta actividad de proyecto será de 160 horas, período en el cual se adelantará el estudio de la Actividad de Aprendizaje: ***Evaluar el modelo de comercialización del producto o servicio, teniendo en cuenta políticas y criterios de gestión y el impacto en las finanzas de la empresa***; los contenidos temáticos a estudiar abordan la evaluación del proyecto formativo mediante el análisis de los **Factores Críticos de Éxito**, con el fin de generar propuestas competitivas hacia el logro de objetivos satisfactorios. La herramienta **Balanced Scorecard o Cuadro de Mando**, facilita la medición de resultados definidos por el plan estratégico, con el fin de detectar las posibles desviaciones; mientras que, el objeto de aprendizaje **Elaboración del Plan de Mejoramiento** permitirá mitigar los hallazgos de no conformidades en la ejecución del proyecto, mediante la aplicación de ajustes y correctivos pertinentes a las exigencias encontradas mediante la aplicación del **Ciclo de Calidad PHVA**.

Las orientaciones entregadas en la presente Actividad de Proyecto, buscan cerrar el proceso formativo mediante acciones de estudio enfocadas hacia crecimiento y fundamentación profesional, en donde el aprendiz pueda demostrar suficiencia e idoneidad en el manejo de actividades correspondientes a un futuro Tecnólogo en Gestión de Mercados, competente y competitivo en el mundo laboral que le espera.

¡Bienvenido!**3. ESTRUCTURACION DIDACTICA DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE 1 y 2.****3.1 Actividades de Reflexión inicial.**

Teniendo en cuenta que durante el desarrollo de un proyecto formativo, especialmente uno como el que se ha venido desarrollando en el programa de Tecnólogo en Gestión de Mercados, específicamente en el enfoque fundamental de implementar modelos de comercialización de productos y servicios, donde se ha recorrido un vasto



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

GUÍA DE APRENDIZAJE

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

camino desde la diagnosticar y caracterizar el mercado, definir un proceso de investigación, definir parámetros de diseño de productos, calcular la oferta y la demanda, sistema de información de mercados, definición de características del producto o servicio, establecer un sistema de distribución y plan de promoción, proyectar presupuesto de ventas, elaborar planes de acción de mercadeo, aplicar pruebas a los productos, conocer lo relacionado con el manejo de acuerdos comerciales y coordinación de equipo de trabajo, implementar un plan de distribución, ahora en la etapa final se podrán conocer aspectos que se abordan en la presente guía en relación con:

- La valoración del modelo de comercialización de productos y/o servicios para determinar su efectividad, eficacia y rentabilidad.

Definidos los lineamientos de la guía de aprendizaje direccionada hacia la valoración del modelo de comercialización, el aprendiz puede realizar una serie de reflexiones en torno a los siguientes cuestionamientos, acerca de la aplicación del cuadro de mando para la evaluación de proyectos, diseño plan de mejoramiento y los factores críticos de éxito, como son:

- ¿Qué otras herramientas puedo aplicar para la evaluación y seguimiento a mi proyecto?
- ¿Mi proyecto formativo permite implementar todas las perspectivas de un cuadro de mando integral?
- ¿Los factores críticos de éxito influyen directamente en la ejecución del proyecto?

Una vez identificados los elementos para la evaluación de proyecto formativo y revisando las preguntas propuestas, como actividad de reflexión, el aprendiz deberá identificar que otras herramientas, técnicas permiten realizar el proceso de evaluación de una manera clara y objetiva del producto o servicio.

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

Con la actividad anterior de la revisión de herramientas para el seguimiento y evaluación, se hace necesario profundización de conocimientos que para el caso de la actividad de aprendizaje AA25. “Evaluar el modelo de comercialización del producto o servicio”, teniendo en cuenta políticas y criterios de gestión y el impacto en las finanzas de la empresa. son los siguientes:

- Cuadro de Mando Integral: La relación de las perspectivas estratégicas con los objetivos institucionales o estratégicos.
- Indicadores de Gestión: Cómo establecer y definir indicadores de evaluación.
- Iniciativas Estratégicas: Cómo establecer relación con los objetivos institucionales o estratégicos.
- The market thing: 5 tips for successful projects: comprensión de textos en inglés en forma escrita y auditiva.

Los conocimientos de integralidad y transversalidad que cobijan las anteriores actividades de aprendizaje, son los siguientes:

- Proyecto de vida y el entorno productivo en el marco del contexto social y laboral.

Considerando que el aprendiz cuenta con mayor claridad sobre los procesos y conocimientos asociados a esta guía de aprendizaje, en su Fase 4 “de Evaluación”, correspondiente a la Actividad de Proyecto 14 “**Valorar el Modelo de Comercialización de Productos y/o Servicios**”; se hace necesario que estudie y comprenda el **esquema de contenidos de la guía** presentado a continuación, donde se muestran las actividades de aprendizaje a realizar,



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

GUÍA DE APRENDIZAJE

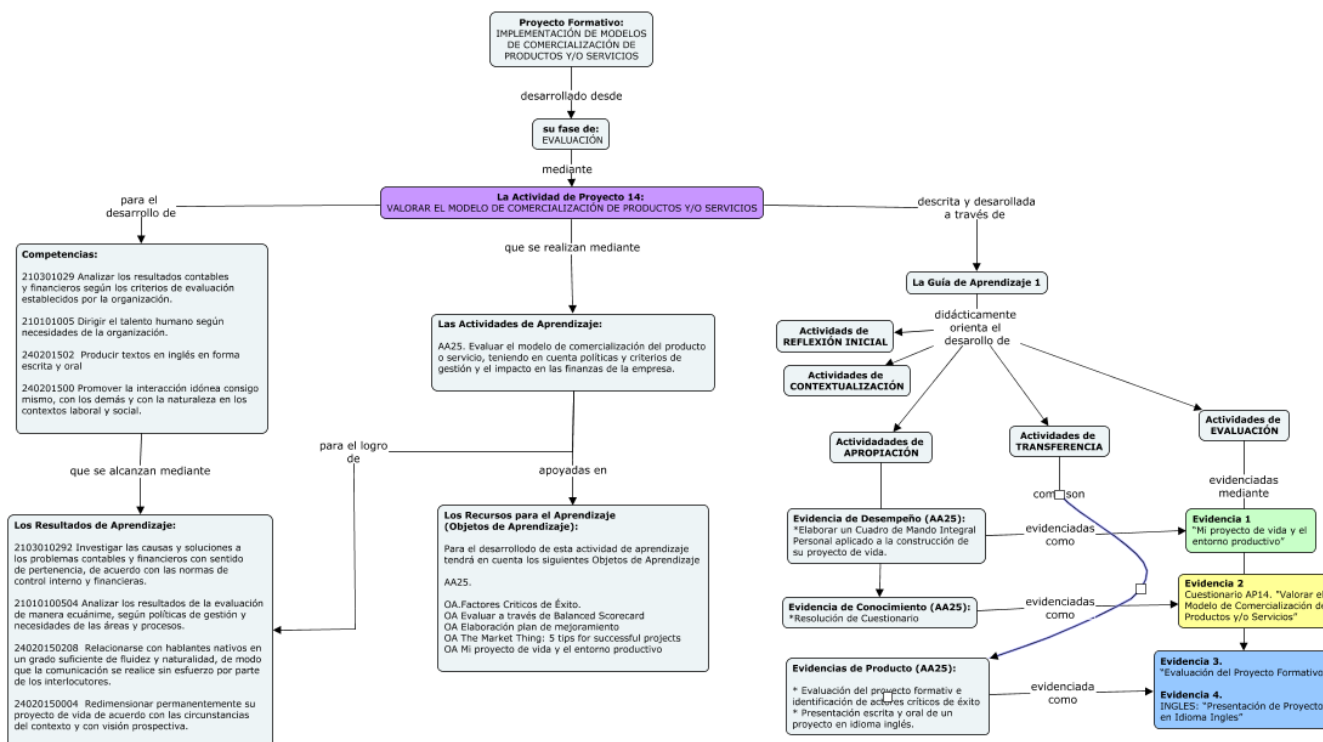
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

frente a los contenidos, resultados de aprendizaje, competencias y evidencias a desarrollar.



Dedicación horaria

Esta primer actividad de proyecto tiene una duración de **160 horas**, las cuales incluyen tiempo de **trabajo independiente** que debe dedicar el aprendiz para su desarrollo, representado en un 80%; y el tiempo de **acompañamiento directo del instructor** equivalente al 20%.

Relación horaria Actividad de Proyecto en consideración de las evidencias a desarrollar.

Descripción	Peso %	Intensidad Horaria	Evidencia 1 (Foro)	Evidencia 2 (Cuestionario)	Evidencia 3 (Producto)	Evidencia 4 (Producto)	Subtotales
			25%	20%	35%	20%	
Trabajo Independiente del Aprendiz:	80%	128	32	25,6	44,8	25,6	128
Trabajo con acompañamiento directo del instructor:	20%	32	8	6,4	11,2	6,4	32
Tiempo desarrollo de Actividad de Proyecto:	100%	160	40	32	56	32	160



Conceptos:

- **Trabajo Independiente del Aprendiz:** Corresponde al tiempo que el aprendiz debe dedicar en su proceso de formación de manera independiente al tiempo que normalmente recibe con acompañamiento directo del instructor.
- **Trabajo de acompañamiento directo del Instructor:** Corresponde al tiempo directo que el instructor debe dedicar al aprendiz en el proceso formativo, este acompañamiento se enfoca en el seguimiento, la realimentación, orientación y evaluación.

Orientación del Instructor

Para el desarrollo de las actividades de aprendizaje y sus correspondientes evidencias, el instructor orientará la revisión y posterior profundización en los contenidos y recursos didácticos (objetos de aprendizaje, videos, enlaces externos, bibliografía, otros) dispuestos en el ambiente virtual. Igualmente, brindará retroalimentación oportuna sobre sus resultados de aprendizaje y competencias en desarrollo.

Así mismo, el instructor, es el encargado de orientar el proceso formativo mediante explicaciones específicas, aclaración de inquietudes, direccionamiento de actividades, recomendaciones para el aprendizaje y desarrollo de ejercicios prácticos; fomentando en el aprendiz una cultura de investigación, de respeto a los derechos de autor y de acción basada en la calidad; todo esto, circunscrito al concepto de mejoramiento continuo, con el ánimo de añadir valor agregado a la actividad de proyecto encargada de caracterizar el comportamiento del mercado, enfatizando de manera inclusiva y pertinente, un proceso formativo sustentado en principios y valores.

Encuentro Sincrónico Actividad de Proyecto: Cada vez que inicie a una Actividad de Proyecto, el instructor(es) deberá(n) realizar un encuentro sincrónico con el grupo de aprendices donde explicará(n) el objetivo de la Actividad de Proyecto, las actividades de aprendizaje a realizar y las evidencias solicitadas, los criterios de evaluación con que se evaluarán, entre otros aspectos, como por ejemplo resolver dudas e inquietudes, explicar temas técnicos específicos, orientar en la búsqueda de información y entrega de evidencias, etc. El encuentro debe realizarse antes del envío de evidencias y publicar su grabación en el foro “Encuentros Sincrónicos”, indicando en el nombre de la secuencia la fecha del encuentro, y al interior de la publicación el detalle de los temas tratados y los documentos soportes utilizados en la sesión, por ejemplo: diapositivas, documentos, artículos, videos, entre otros.

Relación de Actividades de Aprendizaje en consideración de los Resultados de Aprendizaje y las Evidencias a desarrollar.

A continuación se observa la interrelación entre actividades de aprendizaje y los resultados de aprendizaje abordados desde las evidencias que se desarrollarán, las cuales fueron diseñadas para el logro de aprendizajes de forma integral dando respuesta a las actividades de proyecto como elemento integrador del proceso formativo.



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

GUÍA DE APRENDIZAJE

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE	RESULTADOS DE APRENDIZAJE	Evidencia 1 (Video) AP14-EV01- Foro Temático: "Mi proyecto de vida y el entorno productivo".	Evidencia 2 (Cuestionario) AP14-EV02- Cuestionario AP14. "Valorar el Modelo de Comercializació n de Productos y/o Servicios".	Evidencia 3 (Producto) AP14-EV03- "Evaluación del Proyecto Formativo"	Evidencia 4 (Producto) AP14-EV04- INGLÉS: "Presentación de Proyecto en Idioma Ingles".
AA25. Evaluar el modelo de comercialización del producto o servicio, teniendo en cuenta políticas y criterios de gestión y el impacto en las finanzas de la empresa.	2103010292 Investigar las causas y soluciones a los problemas contables y financieros con sentido de pertenencia, de acuerdo con las normas de control interno y financieras.		X	X	
	21010100504 Analizar los resultados de la evaluación de manera ecuánime, según políticas de gestión y necesidades de las áreas y procesos.			X	
	24020150004 Redimensionar su proyecto de vida de acuerdo con las circunstancias del contexto y con visión prospectiva.	X			
	24020150208 Relacionarse con hablantes nativos en un grado suficiente de fluidez y naturalidad, de modo que la comunicación se realice sin esfuerzo por parte de los interlocutores.				X



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

Es importante tener presente que los conocimientos adquiridos mediante el estudio y aplicación de la presente guía, son pieza clave para la implementación de modelos de comercialización tanto de productos como de servicios, por tanto, le invitamos a avanzar en el proceso, teniendo en cuenta que cada elemento estudiado es requerimiento en el alcance completo de las competencias que propone el programa de formación.

Para el desarrollo de esta actividad de aprendizaje es importante que usted como aprendiz:

- Fortalezca sus conocimientos a través de la consulta de los diferentes objetos de aprendizaje y recursos que se proporcionan en el ambiente virtual; igualmente válida como herramienta de apoyo, resulta la obtención de información a partir de búsqueda y consulta propia.
- Construya todas las evidencias requeridas y aplique el proceso de autoevaluación a través de los instrumentos de evaluación proporcionados, con el fin de verificar el cumplimiento de las exigencias pedidas.
- Publique las evidencias en la plataforma virtual de aprendizaje con el fin de que sean evaluadas por el instructor, o equipo de instructores que apoyan la ejecución del proceso; como resultado de esta evaluación recibirá la retroalimentación de logros alcanzados, de tal manera que pueda reflexionar frente a su aprendizaje y avance en el proceso formativo.

Para el desarrollo de **la actividad de aprendizaje 25**, se proporcionan en plataforma LMS una serie de objetos de aprendizaje (OA), que el aprendiz debe leer, comprender y asimilar, toda vez, que en ellos, encontrará la información que le permitirá analizar la conceptualización técnica necesaria para la caracterización del comportamiento de un mercado.

Ahora proceda con la lectura y análisis de los siguientes materiales de estudio:

Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 25

- OA Factores Críticos de Éxito.
- OA Evaluar a través de Balanced Scorecard
- OA Elaboración plan de Mejoramiento
- OA The Market Thing: 5 tips for successful projects
- OA Mi proyecto de vida y el entorno productivo

En cada objeto de aprendizaje (OA), usted encontrará una Actividad de Afianzamiento como instrumento de retroalimentación que le permitirá verificar el alcance de conocimientos adquiridos, podrá revisar el mapa orientador de contenidos, analizar el glosario de términos relevantes al tema de estudio, cotejar la bibliografía para la exploración y seguimiento de la temática desarrollada y estudiar los contenidos en general. Recuerde que cada objeto de aprendizaje podrá revisarlo desde su PC previa conexión a internet, podrá descargar el PDF general y el Objeto de Aprendizaje a su computador, de esta forma usted tiene la posibilidad de revisar el material de estudio cuantas veces desee sin necesidad de estar conectado a internet.



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

GUÍA DE APRENDIZAJE

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

A continuación se presenta de forma general los conceptos y contenidos diseñados para el desarrollo de la actividad de aprendizaje (AA25) denominada: ***“Evaluar el modelo de comercialización del producto o servicio, teniendo en cuenta políticas y criterios de gestión y el impacto en las finanzas de la empresa”***. Recuerde que la revisión de los materiales de estudio es fundamental para su proceso formativo como Tecnólogo en Gestión de Mercados.

- **OA Factores Críticos de Éxito:** El contenido temático de este objeto de aprendizaje es dar a conocer al aprendiz elementos que permitan diseñar indicadores para el monitoreo y evaluación de los objetivos corporativos del proyecto formativo y los factores de la etapa de ejecución. Se abordarán temas relacionados con la definición de los factores críticos de éxito, sus características, técnicas para identificarlos, aspectos a tener en cuenta para su diseño, y comparativo con herramientas de evaluación como es el cuadro de mando integral.
- **OA Evaluar a través de Balanced Scorecard :** El material de estudio de este objeto de aprendizaje contiene la contextualización sobre los aspectos que componen un cuadro de mando, y como utilizarlos para la evaluación de nuestro proyecto formativo. De igual forma presenta los elementos y características de un mapa estratégico y tabla de indicadores. En este OVA se retomará el ciclo administrativo del proyecto y se mencionarán algunos mecanismos de evaluación para, finalmente, trabajar el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta es una herramienta integral de gestión y evaluación que permite ver completamente la organización o proyecto, relacionando cada una de sus partes o procesos internos y externos.
- **OA Elaboración plan de Mejoramiento:** En este objeto de aprendizaje se presenta los pasos que se deben tener en cuenta en la construcción de un plan de mejoramiento (Debilidades y Problemas, Tareas y Objetivos, Diseño y Seguimiento). El Objetivo es brindar una herramienta que permita identificar dentro del proyecto que áreas no cumplieron con las metas y objetivos propuestos y aplicar las respectivas correcciones para mitigarlas.
- **OA The Market Thing: 5 tips for successful projects:** El objeto de aprendizaje ha sido diseñado con representaciones (audio, escucha, escritura y comprensión lectora) en las que se incluyen diversas posibilidades y situaciones en el mundo del mercadeo. El objeto de aprendizaje está construido en idioma inglés referido sobre términos y vocabulario en relación con recomendaciones para el éxito en los proyectos, destacando y apropiando para la comprensión del idioma y la producción de textos base sobre el mismo.

La conceptualización temática requerida como elementos de integralidad fundamentales para vivir en sociedad, desenvolverse en el ámbito laboral de la gestión de mercados y el análisis comprensivo para la solución de problemas de la vida cotidiana, es aportado por los siguientes objetos de transversalidad.

- **OA Mi Proyecto de Vida y el Entorno Productivo:** El contenido temático tratado en este objeto de aprendizaje tiene como objetivo brindar al aprendiz directrices para que al interior de cada uno plantee su proyecto de vida, y mediante la utilización de herramientas de análisis, establezca sus metas, objetivos y visión de su proyecto de vida empresarial o profesional.



A continuación se describen las evidencias a realizar.

Evidencia 1 (De Desempeño)

AP14-EV01- Foro Temático: “Mi proyecto de vida y el entorno productivo”. Para el desarrollo de esta evidencia el aprendiz deberá haber leído el material de estudios correspondientes al objeto de aprendizaje ***Mi proyecto de vida y el entorno productivo***, una vez revisado este temática el aprendiz deberá realizar la siguiente actividad:

Realizar un cuadro de mando integral personal aplicado a la construcción de su proyecto de vida. Se debe abordar todos los componentes del CMIP. Para el desarrollo de esta actividad el aprendiz debe apoyarse en investigaciones para profundizar sobre los temas propuestos. Deberá elaborar un texto donde se realice una introducción del proyecto de vida plasmado en el cuadro de mando integral personal, igualmente debe juntar un documento con la información correspondiente al desarrollo del cuadro de mando integral personal con todos su componentes.

Con el fin de obtener evidencia del proceso de aprendizaje, con relación a los conocimientos adquiridos por el aprendiz para el logro de los resultados de aprendizaje previstos, mediante la interacción de éste con el material de estudio suministrado en cada uno de los Objetos de Aprendizaje dispuestos en plataforma, para las Actividades de Aprendizaje 25.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **“TGM-AP14-EV01”**
- Instrumento de evaluación: **“TGM-IE-RubricaTIGRE-ForosDiscusion”**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de **“Actividades”** e ingrese al enlace **“Fase Evaluación”**, posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente, participe en el foro haciendo clic en el enlace: **AP14-EV01- Foro Temático: “Mi proyecto de vida y el entorno productivo”**, para participar en el foro también puede ir directamente al link de **“foros”** desde el menú principal.

Evidencia 2 (De Conocimiento)

AP14-EV02- Cuestionario AP14. “Valorar el Modelo de Comercialización de Productos y/o Servicios”. Con el fin de obtener evidencia del proceso de aprendizaje, con relación a los conocimientos adquiridos por el aprendiz para el logro de los resultados de aprendizaje previstos, mediante la interacción de éste con el material de estudio suministrado en cada uno de los Objetos de Aprendizaje dispuestos en plataforma, para la Actividad de Aprendizaje 25, se dispone de un cuestionario que determina si el aprendiz maneja adecuadamente los conceptos relacionados la evaluación del modelo de comercialización del producto o servicio, teniendo en cuenta políticas y criterios de gestión y el impacto en las finanzas de la empresa.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos



para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP14-EV02"**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de "Actividades" e ingrese al enlace "Fase Evaluación", posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente, conteste el cuestionario de preguntas a través del siguiente enlace: **AP14-EV02- Cuestionario AP14. "Valorar el Modelo de Comercialización de Productos y/o Servicios"**.

3.4 Actividades de transferencia del conocimiento.

En esta actividad el aprendiz debe definir las generalidades dentro el proceso de gestión del talento humano y las diferentes actividades donde identifique claramente los elementos de entrada y de salida de personal, teniendo en cuenta las políticas internas de personal y los elementos de la legislación.

A continuación se describen las evidencias a realizar en este momento de transferencia, es decir, momento de aplicación de lo aprendido hasta ahora.

Evidencia 3 (De Producto)

AP14-EV03- "Evaluación del Proyecto Formativo". Elaborar un documento donde se realice la evaluación del proyecto formativo, se identifique los factores críticos de éxito y se establezcan los indicadores del proyecto formativo, junto con el plan del plan de mejoramiento para los hallazgos encontrados.

Para cumplir con esta evidencia, es importante que usted haya revisado, leído y comprendido el material de estudio presentando en esta guía. De acuerdo con las indicaciones de su instructor, posteriormente debe ingresar a la plataforma LMS y entregar la actividad (evidencia) desarrollada en la plataforma.

Encuentro Sincrónico Orientación Desarrollo Evidencia: Para la elaboración de esta evidencia es necesario que el instructor o instructores a cargo realicen un encuentro sincrónico con los aprendices específicamente para describir la evidencia, brindar orientación, resolver dudas e inquietudes respecto de su elaboración, entendimiento, interpretación y entrega.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **"TGM-AP142-EV03"**
- Instrumento de evaluación: **"TGM-IE-AP14-EV03"**
- Rubrica Sustentación de Actividades **"TGM-IE-RS-Evidencias"**

Forma de entrega:

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

En el menú principal de la plataforma ubique el área de “*Actividades*” e ingrese al enlace “*Fase Evaluación*”, posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente y realice el envío de la evidencia en el siguiente enlace: **AP14-EV03- “Evaluación del Proyecto Formativo”**.

Evidencia 4 (De producto)

AP14-EV04- INGLÉS: “Presentación de Proyecto en Idioma Ingles”. Toda empresa requiere de proyectos para analizar y evaluar los resultados obtenidos, y presentar dichos proyectos en inglés, permiten que en casos donde los clientes o socios de habla inglesa necesiten tener conocimiento de los procesos para solucionar un problema en común, podrán comprender las posibles soluciones planteadas al respecto. De una buena comunicación depende el éxito de este procedimiento.

El aprendiz hará una presentación escrita y oral de un proyecto en idioma inglés, donde se valoren los resultados contables y financieros de una empresa, a través de encuentro sincrónico.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: “**TGM-AP14-EV04**”
- Instrumento de evaluación: “**TGM-IE-AP14-EV04**”

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de “*Actividades*” e ingrese al enlace “*Fase Evaluación*”, posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente y realice el envío de la evidencia en el siguiente enlace: **AP14-EV04- INGLÉS: “Presentación de Proyecto en Idioma Ingles”**.

Encuentro Sincrónico Orientación Desarrollo Evidencia: Para la elaboración de esta evidencia es necesario que el instructor o instructores a cargo realicen un encuentro sincrónico con los aprendices específicamente para describir la evidencia, brindar orientación, resolver dudas e inquietudes respecto de su elaboración, entendimiento, interpretación y entrega.

3.5 Actividades de evaluación

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento : AP14-EV02- Cuestionario AP14. "Valorar el Modelo de Comercialización de Productos y/o Servicios".	Identifica e integra los elementos de su contexto que le permiten redimensionar su proyecto de vida. Interpreta los resultados de las evaluaciones de desempeño de	Formulación de preguntas mediante cuestionario con opción de respuesta múltiple en LMS. Formato para desarrollo de evidencia:

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

	acuerdo con los estándares y normas de calidad e indicadores de gestión en las diferentes tareas, procesos y procedimientos analizando las variables de medición del rendimiento del talento humano.	“TGM-AP14-EV02”
Evidencias de Desempeño: AP14-EV01- Foro Temático: “Mi proyecto de vida y el entorno productivo”.	<p>Identifica e integra los elementos de su contexto que le permiten redimensionar su proyecto de vida.</p> <p>Genera ideas para innovar y solucionar problemas en la organización mediante el fomento del trabajo en equipo como estrategia de interacción grupal e interpersonal para incrementar la productividad de acuerdo con las normas de seguridad y políticas organizacionales.</p> <p>Interpreta los resultados de las evaluaciones de desempeño de acuerdo con los estándares y normas de calidad e indicadores de gestión en las diferentes tareas, procesos y procedimientos analizando las variables de medición del rendimiento del talento humano.</p>	<p>Formato para desarrollo de evidencia: “TGM-AP14-EV01”</p> <p>Instrumento de evaluación: “TGM-IE-RubricaTIGRE-ForosDiscusion</p>
Evidencias de Producto: AP14-EV03- “Evaluación del Proyecto Formativo”	<p>Diseña los planes de mejoramiento, reentrenamiento y capacitación para el mejor desempeño del talento humano con base en los resultados obtenidos.</p> <p>Contextualiza las causas de la problemática financiera de acuerdo con el entorno y las políticas de la organización.</p> <p>Propone alternativas de solución y</p>	<p>Formato para desarrollo de evidencia: “TGM-AP142-EV03”</p> <p>Instrumento de evaluación: “TGM-IE-AP14-EV03”</p> <p>Rubrica Sustentación de Actividades “TGM-IE-RS-Evidencias”</p>

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

	correcciones financieras y económicas a partir del análisis de la información y los criterios establecidos por la organización de acuerdo con principios éticos y profesionales.	
Evidencias de Producto: AP14-EV04- INGLÉS: “Presentación de Proyecto en Idioma Ingles”.	<p>Sostiene una conversación con naturalidad, fluidez y eficacia, incluso sobre temas especializados de su profesión.</p> <p>Puede iniciar un discurso, tomar la palabra, y terminar una conversación técnica de su profesión.</p> <p>Puede interactuar fácil y espontáneamente con hablantes nativos.</p> <p>Puede inferir el significado de una palabra u oración dentro de un texto en inglés, así este no esté explícito.</p>	<p>Formato para desarrollo de evidencia: “TGM-AP14-EV04”</p> <p>Instrumento de evaluación: “TGM-IE-AP14-EV04”</p>



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral
GUÍA DE APRENDIZAJE

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

4. RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	DURACIÓN (Horas)	Materiales de formación devolutivos: (Equipos/Herramientas)		Materiales de formación (consumibles)		Talento Humano (Instructores)		AMBIENTES DE APRENDIZAJE TIPIFICADOS
		Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad	Especialidad	Cantidad	ESCENARIO (Aula, Laboratorio, taller, unidad productiva) y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente
Valorar el Modelo de Comercialización de Productos y/o Servicios .	160	NA	NA	Objetos Actividad de Aprendizaje 25 <ul style="list-style-type: none">• OA Factores Críticos de Éxito.• OA Evaluar a través de Balanced Scorecard• OA Elaboración plan de Mejoramiento• OA The Market Thing: 5 tips for successful projects• OA Mi proyecto de vida y el entorno productivo	5	Mercados Idiomas Ética y Emprendimiento	3	Ambiente Virtual de Aprendizaje dispuesto en el Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS) accedido a través de la plataforma SENA SOFIA PLUS.



5. GLOSARIO DE TERMINOS

Arquitectura empresarial: Arquitectura Empresarial es entendida como la organización fundamental de una entidad o una corporación como un todo, o en conjunto con aliados, proveedores y/o clientes (la empresa ampliada), o en alguna de sus partes, así como los principios que gobiernan su diseño y evolución.

Artefacto: Producto tangible resultante del proceso de desarrollo de software (o de una etapa del mismo). Algunos artefactos como los casos de uso, diagrama de clases u otros modelos UML ayudan a la descripción de la función, la arquitectura o el diseño del software. Otros se enfocan en el proceso de desarrollo en sí mismo, como planes de proyecto, casos de negocios o enfoque de riesgos. Un artefacto puede ser compuesto por otros artefactos.

Balanced Scorecard: El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro perspectivas (desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento) para alinear iniciativas individuales, organizacionales e interdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

CMMI-DEV: Es un modelo para la mejora y evaluación de los procesos de desarrollo y mantenimiento de sistemas y productos de software de una empresa, desarrollado por el Instituto de Ingeniería del Software de la Universidad Carnegie Mellon (SEI). Representa un camino de mejoramiento y permite determinar la madurez y evaluar las capacidades de las organizaciones que desarrollan software. Es una colección estructurada de elementos que describe características de procesos que han demostrado por experiencia ser exitosos. Es recomendado para organizaciones que quieren incrementar la capacidad de su proceso de desarrollo y desarrollar software con calidad.

Estrategia: Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Estrategia empresarial se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

Indicador: Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables. Medida sustitutiva de información que permite calificar un concepto abstracto. Se mide en porcentajes, tasas y razones para permitir comparaciones.

Misión: La Misión de una organización es una frase concisa, con foco interno, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados. La misión está vinculada con los valores centrales. También describen cómo competir y generar

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

valor al cliente.

Perspectiva: Significa un punto de vista. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización y sirven para clasificar los objetivos estratégicos que se definen en el plan estratégico de una organización. Visto de esta manera, las perspectivas sirven para organizar la estrategia de una empresa. La perspectiva también se puede entender, como un punto de vista, un enfoque, una óptica de cada uno de los actores claves de una organización. Es importante aclarar que las perspectivas no son las áreas o departamentos de una organización, es decir cuando hablamos de la perspectiva del cliente no hablamos del departamento comercial o de servicio que tiene que ver con el cliente, lo mismo que cuando hablamos de la perspectiva del empleado, no nos referimos al departamento de gestión humana.

Visión: La Visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es externa, orientada al mercado y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo.

Objetivo: Significa el fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Objetivo es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar.

Metas: Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa. Técnicas y métodos para el éxito de un proyecto empresarial. 1ra edición. Editorial. Ideaspropias. 2007

Hernández, F. (2013). Factores críticos de éxito. Recuperado el 30 de Julio de 2016 de goo.gl/sekmq

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson.

Palacio Salazar, Ivarth. Guía práctica para la identificación, formulación y evaluación de Proyectos. Facultad de Administración. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2010.

Romero, R., Noriega S., Escobar, C. & Ávila, V. (2009, marzo-abril). Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. Revista CULCyT, Año 6 No.31.

7. CONTROL DEL DOCUMENTO (ELABORADO POR)

Nombre	Cargo	Centro de Formación	Fecha
Raúl Fabián Cadena Vidal	Líder Expertos Temáticos	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	Julio de 2016

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

John Ricardo Peñuela Vásquez	Expertos Temático	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Julio César Salgado	Experto Temático	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Luz Marina Medina Aguirre	Experta Temática	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Ismari Herrera Jeréz	Experto Competencias de Idioma Inglés	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Jorge Enrique Figueroa Chaparro	Experto Competencia Transversal- Ética y Emprendimiento	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Luz Dary Palomino González	Experto Competencia Transversal- Ambiental	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Marian Yarith Carvajal Castellanos	Experto Competencia Transversal- Salud Ocupacional	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Rosa Elvia Quintero Guasca	Asesor Pedagógico Línea de Producción Regional Santander	Centro Industrial de Mantenimiento Integral.	
Luis Orlando Beltrán Vargas	Asesor Pedagógico Línea de Producción Regional Santander	Centro Industrial de Mantenimiento Integral.	



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral
GUÍA DE APRENDIZAJE

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

GUÍA DE APRENDIZAJE N° 12

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

Programa de Formación: TECNÓLOGO EN GESTIÓN DE MERCADOS		Código: 621113 Versión: 2		
Nombre del Proyecto: IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.		Código: 1239683		
Fase del proyecto: EJECUCIÓN				
Actividad de Proyecto: Supervisar el equipo de trabajo.	Actividad (es) de Aprendizaje: AA21. Aplicar plan de capacitación de personal, con énfasis en la acción efectiva dentro de la política comercial de la empresa. AA22. Evaluar el desempeño laboral del equipo de trabajo aplicando indicadores de gestión comercial, de acuerdo con planes de mejoramiento y políticas de gestión y bienestar de talento humano en la organización.	Ambiente de formación ESCENARIO (Aula, Laboratorio, taller, unidad productiva) y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente.	MATERIALES DE FORMACIÓN	
			DEVOLUTIVO (Herramienta - equipo)	CONSUMIBLE (unidades empleadas durante el programa)
Resultados de Aprendizaje: 21010100501 Coordinar el talento humano de acuerdo con los objetivos, estrategias, tiempos y recursos según indicadores de gestión.	Competencia: 210101005 Dirigir el talento humano según necesidades de la organización.	Ambiente Virtual de Aprendizaje dispuesto en el Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS).	N/A	N/A
Resultados de Aprendizaje: 21010100502 Realizar el entrenamiento y el seguimiento de la efectividad del desempeño del talento humano, según planes de mejoramiento establecidos por la organización.	Competencia: 210101005 Dirigir el talento humano según necesidades de la organización.			

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

Resultados de Aprendizaje: 21010100503 Evaluar la gestión del talento humano según niveles de rendimiento a partir de normas y procedimientos establecidos a nivel interno y externo según indicadores de gestión.	Competencia: 210101005 Dirigir el talento humano según necesidades de la organización.			
Resultados de Aprendizaje: 24020150206 Buscar de manera sistemática información específica y detallada en escritos en inglés, más estructurados y con mayor contenido técnico.	Competencia: 240201502 Producir textos en inglés en forma escrita y oral.			
Resultados de Aprendizaje: 24020150008 Aplicar técnicas de cultura física para el mejoramiento de su expresión corporal, desempeño laboral según la naturaleza, complejidad del área ocupacional.	Competencia: 240201500 Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social.			
Duración de la guía: 180 horas				

2. INTRODUCCIÓN

Bienvenido a la Actividad de Proyecto 12 ***“Supervisar el Equipo de Trabajo”***. La gestión del talento humano ha sido una de las tareas más complejas para todo tipo de empresa, es por ello que en esta Actividad de Proyecto ***“Supervisar el Equipo de Trabajo”***, el aprendiz estudiará y aplicará técnicas para el reconocimiento del talento humano como elemento estratégico en la gestión de mercados, teniendo en cuenta su concepto y las tendencias y evolución en los procesos de gestión de personal.

El tiempo requerido para desarrollar esta actividad de proyecto es de 180 horas, período en el cual se abordarán dos actividades de aprendizaje. En la primera actividad de aprendizaje: ***“Aplicar plan de capacitación de personal, con énfasis en la acción efectiva dentro de la política comercial de la empresa”***; se revisará el proceso de gestión del talento humano haciendo énfasis en identificación de estrategias que fomenten el trabajo en equipo, lo cual



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

GUÍA DE APRENDIZAJE

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

resulta esencial a la hora de **Coordinar las Actividades de Talento Humano** mediante la aplicación de políticas que incidan en la gestión de personal, el clima y desempeño laboral, teniendo en cuenta los perfiles laborales en cada uno de los procesos organizacionales, en especial, los requeridos en el área de mercadeo y su respectiva planificación desde el momento de ingreso, a partir de la selección, vinculación, entrenamiento, desarrollo y compensación; y el momento salida en situaciones como las de jubilación, licencias y despidos.

En la segunda actividad de aprendizaje: ***“Evaluar el desempeño laboral del equipo de trabajo aplicando indicadores de gestión comercial, de acuerdo con planes de mejoramiento y políticas de gestión y bienestar de talento humano en la organización”***, se tratarán aspectos y elementos necesarios para el **Seguimiento y Evaluación del Talento Humano**, mediante la utilización de herramientas de entrenamiento, monitoreo y acompañamiento que promuevan y aseguren el desarrollo efectivo de las actividades de mercadeo y la satisfacción de los colaboradores, de tal manera que se logren construir planes de mejoramiento en torno las falencias identificadas en concordancia con los indicadores de gestión comercial.

En su visión integradora la Actividad de Proyecto 12 incluye contenidos referidos a la comprensión de textos en idioma inglés en forma escrita y auditiva sobre el **reconocimiento del equipo de trabajo en actividades de mercadeo** (The Market Thing: Knowing my team), se contempla adicionalmente, el estudio de elementos de ergonomía y expresión corporal, a través del desarrollo de diferentes **Técnicas de Cultura Física**, con el fin de lograr un mejor desempeño en el puesto de trabajo, prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales.

Con el desarrollo de la actividad de proyecto 12 se busca formar un tecnólogo en Gestión de Mercados capaz de gestionar y supervisar el equipo de trabajo en la gestión comercial, teniendo en cuenta indicadores, políticas de entrenamiento y evaluación.

¡Bienvenido!

3. ESTRUCTURACIÓN DIDÁCTICA DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1 Actividades de Reflexión inicial.

En relación a los elementos necesarios para la supervisión del equipo de trabajo, es definido el talento humano como un material de estudio para así dimensionar su evolución, operatividad y funcionalidad alrededor del seguimiento y evaluación bajo la referencia de indicadores de gestión para el talento humano que se tendrán en cuenta en la presente guía de aprendizaje:

1. En la gestión de organizaciones del talento humano se hace fundamental el estudio del proceso de entrada de personal para el seguimiento, donde se revisen desde las dimensiones de lo planteado por la organización, y se tengan relacionados los diferentes conceptos de salida, fundamentados en la relevancia de los aspectos internos y externos para la efectividad de la gestión de personal para el seguimiento del plan de capacitación comercial.



2. Que la evaluación de desempeño responda a los indicadores de gestión, teniendo como referencia fundamental de estudio la generación de valor, que a su vez pueda generar reentrenamiento enfocado al plan comercial, y mejoramiento continuo para las organizaciones; además genera factores claves para la toma de decisiones en el que hacer organizacional del talento humano de la empresa.

Definidos los lineamientos de la guía de aprendizaje direccionada hacia la supervisión del equipo de trabajo el aprendiz puede realizar una serie reflexiones en torno a los siguientes cuestionamientos:

- Para realizar una adecuada dirección dentro de las organizaciones para el talento humano y la definición de sus objetivos de gestión ¿Se debe analizar los aspectos históricos y evolución del talento humano en el proceso de gestión definiendo la necesidad de personal?
- ¿En la salida de personal se definen los parámetros legales que tiene la organización para su renovación de personal?
- ¿Qué importancia tiene el cambio de enfoque del talento humano y la generación de valor por parte del mismo dentro de la evaluación de desempeño de personal?
- ¿El desarrollo y el mantenimiento del talento humano y los procesos de entrada son fundamentales para que la dinámica organizacional evolucione?
- ¿La identificación de necesidades de mejora en el personal puede generar la creación de planes de reentrenamiento para el re direccionamiento de personal?
- ¿Qué beneficio presta y que se debe tener en cuenta para el diseño de los planes de mejoramiento de personal?

Teniendo en cuenta los diferentes factores, que contemplan la evolución de la gestión del talento humano y su proyección, que en la práctica lleva al manejo del proceso de personal que contemplan los diferentes elementos de entrada y de salida, y que a su vez genera factores de desarrollo y mantenimiento como enfoque para los planes de reentrenamiento y mejoramiento, partiendo de esto realice un ejercicio exploratorio de autoevaluación, respondiéndose a sí mismo las preguntas planteadas, y determinando sus fortalezas y aptitudes frente al tema, así como, la importancia de avanzar en la adquisición de competencias requeridas durante su proceso de aprendizaje para un necesario dominio del tema.

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

Esta actividad de la reflexión genera una serie inquietudes Que nos permite realizar una evaluación paulatina del evolución histórica del proceso de gestión de talento humano, Para ello como ya es sabido se hace necesario una revisión en la definición de la política de la empresa y sus elementos de entrada de personal que le permitan a la misma la planeación estratégica para el talento humano. Antes de iniciar el estudio y la metodología para la recopilación de información Se hace necesario un análisis previo de la implementación del seguimiento al talento humano de la empresa, y así referenciar las fuentes de consulta que nos permita alcanzar los objetivos en la fase de implementación del proyecto formativo, Haciéndose necesario la profundización de conocimientos

Los objetivos perseguidos en esta fase de ejecución del Proyecto Formativo, hace necesario trabajar sobre los



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

GUÍA DE APRENDIZAJE

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

elementos de conocimiento, que para el caso de la actividad de aprendizaje (AA21): ***“Aplicar plan de capacitación de personal, con énfasis en la acción efectiva dentro de la política comercial de la empresa”***, son los siguientes:

Para el caso de aprendizaje: **Supervisar el equipo de trabajo**, son los siguientes:

- Determinar la evolución histórica de la gestión del talento humano Y sus implicaciones en la administración moderna
- Manejo adecuado de la terminología utilizada alrededor de la entrada de personal, teniendo en cuenta elementos tales como: Necesidades de personal, transformación del personal, Compensación, desarrollo de las personal, mantenimiento de las personas.
- Manejo adecuado en la terminología utilizada alrededor de la salida de personal, Teniendo en cuenta elementos tales como: Jubilación, licencias y despidos. Teniendo como referencia los parámetros legales establecidos en Colombia.
- Utilizar elementos desarrollé mantenimiento de personal, que tengan en cuenta el desarrollo el personal, donde puedan implementar elementos de entrenamiento para el evaluación de desempeño con objetividad y claridad.
- Determinar elementos que sirvan como generadores de valor para las diferentes organizaciones que permitan el enfoque para la evaluación de desempeño y la generación objetiva de planes de reentrenamiento y un mejoramiento continuo para las organizaciones.

La profundización de conocimientos para la actividad de aprendizaje: (AA22): ***Evaluar el desempeño laboral del equipo de trabajo aplicando indicadores de gestión comercial, de acuerdo con planes de mejoramiento y políticas de gestión y bienestar de talento humano en la organización”***, son los siguientes:

- Generalidades de la gestión del talento humano.
- Proceso de gestión del talento humano. Y su aplicabilidad dentro de las organizaciones.
- Desarrollé mantenimiento para el talento humano.
- Monitoreo para la gestión del talento humano.

Los conocimientos de integralidad y transversalidad que cobijan las anteriores actividades de aprendizaje, son los siguientes:

- La generación de hábitos saludables para un mejor desempeño laboral y calidad de vida.
- Salud ocupacional y cultura física en el control de riesgos y enfermedades profesionales.

Para un mejor entendimiento por parte del aprendiz quien cuenta con mayor claridad sobre los procesos y conocimientos asociados a esta guía de aprendizaje, en su **Fase III Ejecución**, correspondiente a la Actividad de Proyecto 12: ***“Supervisar el Equipo de Trabajo”***; se hace necesario que estudie y comprenda el **esquema de contenidos de la guía** presentado a continuación, donde se muestran las actividades de aprendizaje a realizar, frente a los contenidos, resultados de aprendizaje, competencias y evidencias a desarrollar.



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

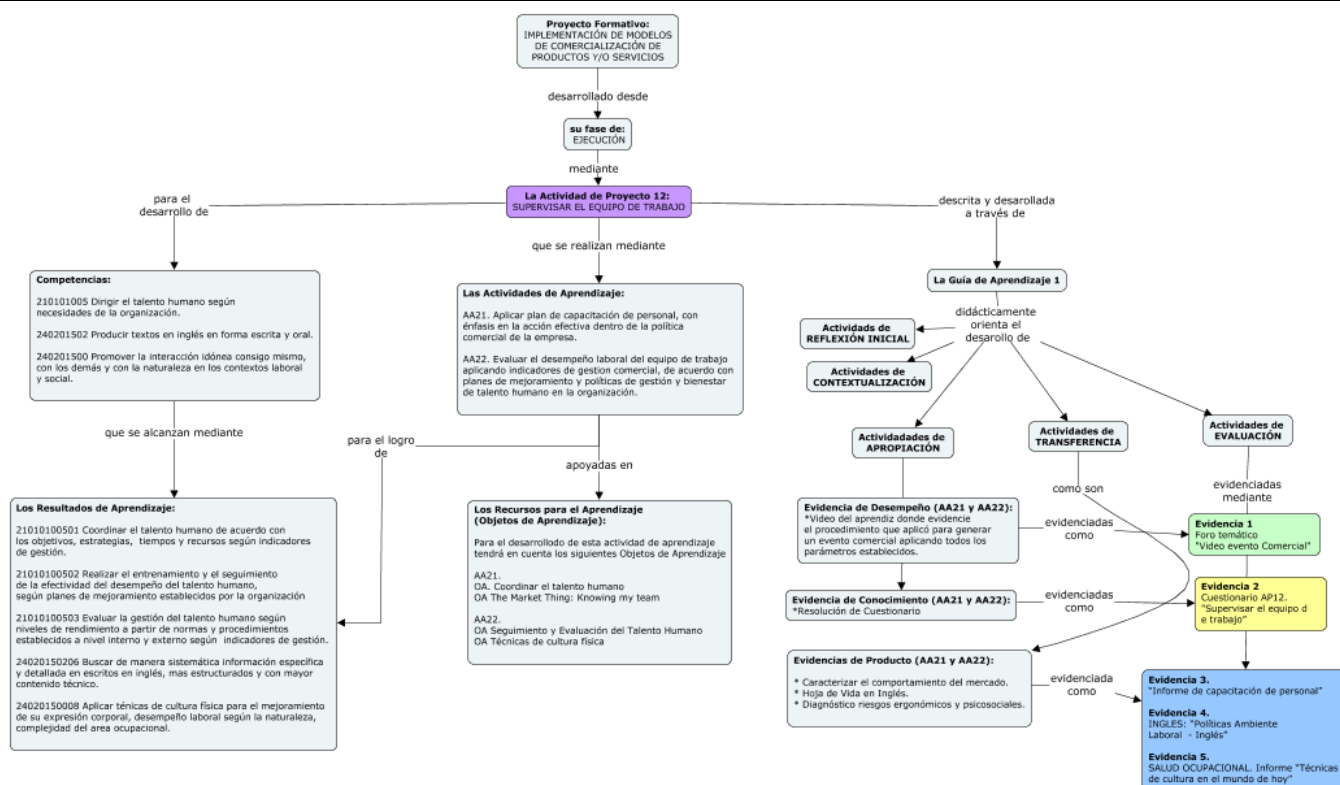
GUÍA DE APRENDIZAJE

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019



Dedicación horaria

Esta primer actividad de proyecto tiene una duración de **180 horas**, las cuales incluyen tiempo de **trabajo independiente** que debe dedicar el aprendiz para su desarrollo, representado en un 80%; y el tiempo de **acompañamiento directo del instructor** equivalente al 20%.

Relación horaria Actividad de Proyecto en consideración de las evidencias a desarrollar.

Descripción	Peso %	Intensidad Horaria	Evidencia 1 (Foro)	Evidencia 2 (Cuestionario)	Evidencia 3 (Producto)	Evidencia 4 (Producto)	Evidencia 5 (Producto)	Subtotales
			20%	15%	35%	15%	15%	
Trabajo Independiente del Aprendiz:	80%	144	28,8	21,6	50,4	21,6	21,6	144
Trabajo con acompañamiento directo del instructor:	20%	36	7,2	5,4	12,6	5,4	5,4	36
Tiempo desarrollo de Actividad de Proyecto:	100%	180	36	27	63	27	27	180

Conceptos:



- **Trabajo Independiente del Aprendiz:** Corresponde al tiempo que el aprendiz debe dedicar en su proceso de formación de manera independiente al tiempo que normalmente recibe con acompañamiento directo del instructor.
- **Trabajo de acompañamiento directo del Instructor:** Corresponde al tiempo directo que el instructor debe dedicar al aprendiz en el proceso formativo, este acompañamiento se enfoca en el seguimiento, la realimentación, orientación y evaluación.

Orientación del Instructor

Para el desarrollo de las actividades de aprendizaje y sus correspondientes evidencias, el instructor orientará la revisión y posterior profundización en los contenidos y recursos didácticos (objetos de aprendizaje, videos, enlaces externos, bibliografía, otros) dispuestos en el ambiente virtual. Igualmente, brindará retroalimentación oportuna sobre sus resultados de aprendizaje y competencias en desarrollo.

Así mismo, el instructor, es el encargado de orientar el proceso formativo mediante explicaciones específicas, aclaración de inquietudes, direccionamiento de actividades, recomendaciones para el aprendizaje y desarrollo de ejercicios prácticos; fomentando en el aprendiz una cultura de investigación, de respeto a los derechos de autor y de acción basada en la calidad; todo esto, circunscrito al concepto de mejoramiento continuo, con el ánimo de añadir valor agregado a la actividad de proyecto encargada de caracterizar el comportamiento del mercado, enfatizando de manera inclusiva y pertinente, un proceso formativo sustentado en principios y valores.

Encuentro Sincrónico Actividad de Proyecto: Cada vez que inicie a una Actividad de Proyecto, el instructor(es) deberá(n) realizar un encuentro sincrónico con el grupo de aprendices donde explicará(n) el objetivo de la Actividad de Proyecto, las actividades de aprendizaje a realizar y las evidencias solicitadas, los criterios de evaluación con que se evaluarán, entre otros aspectos, como por ejemplo resolver dudas e inquietudes, explicar temas técnicos específicos, orientar en la búsqueda de información y entrega de evidencias, etc. El encuentro debe realizarse antes del envío de evidencias y publicar su grabación en el foro “Encuentros Sincrónicos”, indicando en el nombre de la secuencia la fecha del encuentro, y al interior de la publicación el detalle de los temas tratados y los documentos soportes utilizados en la sesión, por ejemplo: diapositivas, documentos, artículos, videos, entre otros.

Relación de Actividades de Aprendizaje en consideración de los Resultados de Aprendizaje y las Evidencias a desarrollar.

A continuación se observa la interrelación entre actividades de aprendizaje y los resultados de aprendizaje abordados desde las evidencias que se desarrollarán, las cuales fueron diseñadas para el logro de aprendizajes de forma integral dando respuesta a las actividades de proyecto como elemento integrador del proceso formativo.



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

GUÍA DE APRENDIZAJE

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE	RESULTADOS DE APRENDIZAJE	Evidencia 1 (Video) AP12-EV01- "Video evento Comercial"	Evidencia 2 (Cuestionario) AP12-EV02- Cuestionario AP12. "Supervisar el equipo de trabajo"	Evidencia 3 (Producto) AP12-EV03- "Informe de capacitación de personal"	Evidencia 4 (Producto) AP12-EV04- INGLES: "Políticas Ambiente Laboral - Inglés"	Evidencia 5 (Producto) AP12-EV05- SALUD OCUPACIONA L. "Técnicas de cultura en el mundo de hoy"
AA21. Aplicar plan de capacitación de personal, con énfasis en la acción efectiva dentro de la política comercial de la empresa.	21010100501 Coordinar el talento humano de acuerdo con los objetivos, estrategias, tiempos y recursos según indicadores de gestión.	X	X	X		
	21010100502 Realizar el entrenamiento y el seguimiento de la efectividad del desempeño del talento humano, según planes de mejoramiento establecidos por la organización.			X		
	24020150206 Buscar de manera sistemática información específica y detallada en escritos en inglés, más estructurados y con mayor contenido técnico.				X	
	24020150008 Aplicar técnicas de cultura física para el mejoramiento de su expresión corporal, desempeño laboral según la naturaleza, complejidad del área ocupacional.					X

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

AA22. Evaluar el desempeño laboral del equipo de trabajo aplicando indicadores de gestión comercial, de acuerdo con planes de mejoramiento y políticas de gestión y bienestar de talento humano en la organización.	21010100503 Evaluar la gestión del talento humano según niveles de rendimiento a partir de normas y procedimientos establecidos a nivel interno y externo según indicadores de gestión.	X		X		
	24020150206 Buscar de manera sistemática información específica y detallada en escritos en inglés, más estructurados y con mayor contenido técnico.				X	
	24020150008 Aplicar técnicas de cultura física para el mejoramiento de su expresión corporal, desempeño laboral según la naturaleza, complejidad del área ocupacional.					X

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

Es importante tener presente que los conocimientos adquiridos mediante el estudio y aplicación de la presente guía, son pieza clave para la implementación de modelos de comercialización tanto de productos como de servicios, por tanto, le invitamos a avanzar en el proceso, teniendo en cuenta que cada elemento estudiado es requerimiento en el alcance completo de las competencias que propone el programa de formación.

Para el desarrollo de esta actividad de aprendizaje es importante que usted como aprendiz:

- Fortalezca sus conocimientos a través de la consulta de los diferentes objetos de aprendizaje y recursos que se proporcionan en el ambiente virtual; igualmente válida como herramienta de apoyo, resulta la obtención de información a partir de búsqueda y consulta propia.
- Construya todas las evidencias requeridas y aplique el proceso de autoevaluación a través de los instrumentos de evaluación proporcionados, con el fin de verificar el cumplimiento de las exigencias pedidas.



- Publique las evidencias en la plataforma virtual de aprendizaje con el fin de que sean evaluadas por el instructor, o equipo de instructores que apoyan la ejecución del proceso; como resultado de esta evaluación recibirá la retroalimentación de logros alcanzados, de tal manera que pueda reflexionar frente a su aprendizaje y avance en el proceso formativo.

Para el desarrollo de **las actividades de aprendizaje 21 y 22**, se proporcionan en plataforma LMS una serie de objetos de aprendizaje (OA), que el aprendiz debe leer, comprender y asimilar, toda vez, que en ellos, encontrará la información que le permitirá analizar la conceptualización técnica necesaria para la caracterización del comportamiento de un mercado.

Ahora proceda con la lectura y análisis de los siguientes materiales de estudio:

Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 21

- OA Coordinar el talento humano
- OA The Market Thing: Knowing my team

Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 22

- OA Seguimiento y Evaluación del Talento Humano
- OA Técnicas de cultura física

En cada objeto de aprendizaje (OA), usted encontrará una Actividad de Afianzamiento como instrumento de retroalimentación que le permitirá verificar el alcance de conocimientos adquiridos, podrá revisar el mapa orientador de contenidos, analizar el glosario de términos relevantes al tema de estudio, cotejar la bibliografía para la exploración y seguimiento de la temática desarrollada y estudiar los contenidos en general. Recuerde que cada objeto de aprendizaje podrá revisarlo desde su PC previa conexión a internet, podrá descargar el PDF general y el Objeto de Aprendizaje a su computador, de esta forma usted tiene la posibilidad de revisar el material de estudio cuantas veces desee sin necesidad de estar conectado a internet.

A continuación se presenta de forma general los conceptos y contenidos diseñados para el desarrollo de la actividad de aprendizaje (AA21) denominada: ***“Aplicar plan de capacitación de personal, con énfasis en la acción efectiva dentro de la política comercial de la empresa”***. Recuerde que la revisión de los materiales de estudio es fundamental para su proceso formativo como Tecnólogo en Gestión de Mercados.

- **OA. COORDINAR EL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE SU GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES:** Este material de estudio Enfatizar en la necesidad de encontrarla generalidades de la gestión del talento humano, Interpretando la desde su definición, su evolución y las tendencias modernas de la gestión del talento humano. Todo esto relacionándolo bajo el paralelo entre la gestión del talento humano antiguo y la moderna enfatizando en la evolución en la gestión del talento humano para el desarrollo organizacional.

El objeto de aprendizaje contempla temas directamente relacionados con:

- **Proceso de gestión del talento humano:** Establece su definición y define el procedimiento teniendo en cuenta los elementos relevantes de entrada y de salida en la gestión del talento humano, estableciendo las necesidades de personal, la admisión de personal, los elementos estratégicos para transformación de la mentalidad del personal, los elementos legales para la



compensación del personal, elementos importantes para el desarrollo el personal y empoderamiento; definiendo los objetivos en la gestión del talento humano. Además es de tener en cuenta los aspectos organizacionales para la salida de personal con un análisis de la forma de jubilación, el tipo de licencias, y el manejo de los despidos. Todo esto con el fin de definir los aspectos para coordinar el talento humano a través de su gestión en las organizaciones.

- **OA The Market Thing: Knowing my team.** El objeto de aprendizaje ha sido diseñado con representaciones (audio, escucha, escritura y comprensión lectora) en las que se incluyen diversas posibilidades y situaciones en el mundo del mercadeo. El objeto de aprendizaje está construido en idioma inglés referido sobre términos y vocabulario en relación con la supervisión de talento humano, su entrenamiento, evaluación respecto de su rol en la gestión comercial de productos y servicios, destacando y apropiando para la comprensión del idioma y la producción de textos base sobre el mismo.

Los conceptos y contenidos diseñados para el desarrollo de la actividad de aprendizaje (AA22): ***“Evaluar el desempeño laboral del equipo de trabajo aplicando indicadores de gestión comercial, de acuerdo con planes de mejoramiento y políticas de gestión y bienestar de talento humano en la organización.”***, son los siguientes:

- **OA. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO:** En este objeto de aprendizaje los contenidos temáticos tratados están orientados a la verificación y a la eficiencia del trabajo en equipo entre las organizaciones y definir el proceso de seguimiento y evaluación desde toda las dimensiones de la administración del talento humano, teniendo en cuenta la responsabilidad de la información para el cumplimiento de las metas para poder ejecutar adecuadamente las tareas asignadas y poder ejercer la dirección orientando en equipo de trabajo que cumpla con una comunicación eficiente que a su vez genere un clima organizacional para que todo los colaboradores se encuentren integrados en una estructura organizacional. Los temas relacionales a la aplicabilidad de herramientas en la definición de proyectos son:
 - **Desarrollo y mantenimiento:** En este proceso determinamos el manejo y el desempeño que deben tener los colaboradores desde el punto de vista, en primer instancia de un entrenamiento, trabajando adecuadamente un proceso de inducción el cual le permita al empleado reconocer su rol dentro de la organización; incluyendo y dejando claro cuál va a ser su proceso de evaluación, para así poder realizar un primer paso al seguimiento del personal.
 - **Entrenamiento:** Es importante que el colaborador cuente con conocimientos, aptitudes y habilidades que le permitan adaptarse a las necesidades que tenga la organización para manejar nuevas y mejores tareas, técnicas y procedimientos dentro de la empresa y así dejar claro las condiciones laborales y definir los primeros parámetros de la productividad.
- **OA Técnicas de cultura física.** El material de estudio está enfocado en la comprensión de técnicas y métodos relacionados con la cultura física aporta al mejoramiento de la salud de las personas, en aspectos como: conocimiento de su cuerpo, apropiación de buenas prácticas ocupacionales, progreso en la ejecución de acciones productivas y satisfacción personal en el ámbito laboral. La conceptualización desarrollada en el presente Objeto de Aprendizaje, resulta fundamental, en la medida que sea apropiada por el aprendiz, permitiéndole optimizar sus funciones en el contexto productivo y social.



A continuación se describen las evidencias a realizar.

Evidencia 1 (De Desempeño)

AP12-EV01- Video: “: "Video evento Comercial" .Para el desarrollo de esta evidencia el aprendiz deberá haber leído el material de estudios correspondiente a la coordinación del talento humano, seguimiento y evaluación del talento humano y técnicas de cultura física, una vez el aprendiz realice las lecturas sugeridas, ingresar al Foro temático y compartirá un video donde el aprendiz evidencie el procedimiento que aplicó para generar un evento comercial aplicando todos los parámetros establecidos en el marco de dicha actividad.

Para aportar esta evidencia, el aprendiz debe definir un plan de recolección de información donde evidencie el seguimiento realizado al personal para el cumplimiento de la meta comercial teniendo en cuenta las habilidades y las actitudes de cada uno de los participantes.

Con el fin de obtener evidencia del proceso de aprendizaje, con relación a los conocimientos adquiridos por el aprendiz para el logro de los resultados de aprendizaje previstos, mediante la interacción de éste con el material de estudio suministrado en cada uno de los Objetos de Aprendizaje dispuestos en plataforma, para las Actividades de Aprendizaje 21 y 22.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **“TGM-AP12-EV01”**
- Instrumento de evaluación: **“TGM-IE-RubricaTIGRE-ForosDiscusion”**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de “*Actividades*” e ingrese al enlace “*Fase Ejecución*”, posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente, participe en el foro haciendo clic en el enlace: **AP06-EV01- Foro: “La distribución y la estrategia empresarial en ventas”**, para participar en el foro también puede ir directamente al link de “foros” desde el menú principal.

Evidencia 2 (De Conocimiento)

AP12-EV02- Cuestionario AP12. "Supervisar el equipo de trabajo". Con el fin de obtener evidencia del proceso de aprendizaje, con relación a los conocimientos adquiridos por el aprendiz para el logro de los resultados de aprendizaje previstos, mediante la interacción de éste con el material de estudio suministrado en cada uno de los Objetos de Aprendizaje dispuestos en plataforma, para las Actividades de Aprendizaje 21 y 22; se dispone de un cuestionario que determina si el aprendiz maneja adecuadamente los conceptos referidos al plan de capacitación de personal, con énfasis en la acción efectiva dentro de la política comercial de la empresa, y la evaluación del desempeño laboral del equipo de trabajo aplicando indicadores de gestión comercial, de acuerdo con planes de



mejoramiento y políticas de gestión y bienestar de talento humano en la organización.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **“TGM-AP12-EV02”**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de “Actividades” e ingrese al enlace “Fase Ejecución”, posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente, conteste el cuestionario de preguntas a través del siguiente enlace: **AP12-EV02- Cuestionario AP12. “Supervisar el equipo de trabajo”**

3.4 Actividades de transferencia del conocimiento.

En esta actividad el aprendiz debe definir las generalidades dentro el proceso de gestión del talento humano y las diferentes actividades donde identifique claramente los elementos de entrada y de salida de personal, teniendo en cuenta las políticas internas de personal y los elementos de la legislación.

A continuación se describen las evidencias a realizar en este momento de transferencia, es decir, momento de aplicación de lo aprendido hasta ahora.

Evidencia 3 (De Producto)

AP12-EV03- “Informe de capacitación de personal”. El aprendiz realizará un documento donde plasme lo siguiente: Informe donde relacione la estructura de capacitación de personal comercial, funciones e indicadores para la venta de productos.

Para cumplir con esta evidencia, es importante que usted haya revisado, leído y comprendido el material de estudio presentando en esta guía. De acuerdo con las indicaciones de su instructor, posteriormente debe ingresar a la plataforma LMS y entregar la actividad (evidencia) desarrollada en la plataforma.

Encuentro Sincrónico Orientación Desarrollo Evidencia: Para la elaboración de esta evidencia es necesario que el instructor o instructores a cargo realicen un encuentro sincrónico con los aprendices específicamente para describir la evidencia, brindar orientación, resolver dudas e inquietudes respecto de su elaboración, entendimiento, interpretación y entrega.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **“TGM-AP12-EV03”**
- Instrumento de evaluación: **“TGM-IE-AP12-EV03”**



- Rubrica Sustentación de Actividades **“TGM-IE-RS-Evidencias”**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de *“Actividades”* e ingrese al enlace *“Fase Ejecución”*, posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente y realice el envío de la evidencia en el siguiente enlace: **AP12-EV03- “Informe de capacitación de personal”**.

Evidencia 4 (De producto)

AP12-EV04- INGLES: “Políticas Ambiente Laboral - Inglés”. El ambiente laboral es un aspecto de suma importancia para una empresa, dado que de la calidad de éste, depende del logro de los mejores resultados y crear compromiso en los equipos de trabajo. En esta sección se tratarán temas sobre el manejo de recursos humanos, descritos en inglés, junto con el vocabulario pertinente a utilizarse en este aspecto. El aprendiz elaborará una presentación en el formato de su preferencia sobre políticas para mejorar el ambiente laboral de una empresa, redactadas en idioma inglés

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **“TGM-AP12-EV04”**
- Instrumento de evaluación: **“TGM-IE-AP12-EV04”**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de *“Actividades”* e ingrese al enlace *“Fase Ejecución”*, posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente y realice el envío de la evidencia en el siguiente enlace: **AP12-EV04- INGLES: “Políticas Ambiente Laboral - Inglés”**.

Evidencia 5 (De producto)

AP12-EV05- SALUD OCUPACIONAL. “Técnicas de cultura en el mundo de hoy”. El creciente sedentarismo trae consigo la necesidad de incorporar a la cultura y a la educación aquellos conocimientos y destrezas que, relacionados con el cuerpo y la actividad motriz, contribuyen al desarrollo personal y a la mejora de la calidad de vida; y es a través del cuerpo y el movimiento como la persona se relaciona con el entorno. Es por ello que para el logro del resultado de aprendizaje se realizará un informe que contenga los conceptos, las características y aplicabilidades de la cultura física en el entorno laboral y social.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **“TGM-AP12-EV05”**
- Instrumento de evaluación: **“TGM-IE-AP12-EV05”**

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de “*Actividades*” e ingrese al enlace “*Fase Ejecución*”, posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente y realice el envío de la evidencia en el siguiente enlace: **AP12-EV05- SALUD OCUPACIONAL. “Técnicas de cultura en el mundo de hoy”**.

NOTA. Encuentro Sincrónico Orientación Desarrollo Evidencia 4 y 5: Para la elaboración de las evidencias 4 y 5 es necesario que los instructores a cargo realicen un encuentro sincrónico en conjunto con los aprendices específicamente para describir las evidencias, brindar orientación, resolver dudas e inquietudes respecto de su elaboración, entendimiento, interpretación y entrega.

3.5 Actividades de evaluación

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento : AP12-EV02- Cuestionario AP12. "Supervisar el equipo de trabajo"	<p>Identifica las necesidades de recursos humanos requerida en los procesos empresariales a partir de las funciones de los procesos de la cadena de abastecimiento determinados en los perfiles laborales necesarios para cada proceso o función en la organización teniendo en cuenta las capacidades cognitivas, procedimentales y actitudinales necesarias para cada cargo y función.</p> <p>Plantea planes y programas de entrenamiento y capacitación de acuerdo con las necesidades de desempeño de acuerdo con el diagnóstico de las necesidades de capacitación y entrenamiento de la fuerza laboral y los principios y valores de la organización.</p>	<p>Enlace LMS – Prueba de Conocimiento.</p> <p>Formato para desarrollo de evidencia: “TGM-AP12-EV02”</p>

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

Evidencias de Desempeño: AP12-EV01- Video: "Video evento Comercial"	<p>Identifica las necesidades de recursos humanos requerida en los procesos empresariales a partir de las funciones de los procesos de la cadena de abastecimiento determinados en los perfiles laborales necesarios para cada proceso o función en la organización teniendo en cuenta las capacidades cognitivas, procedimentales y actitudinales necesarias para cada cargo y función.</p> <p>Plantea planes y programas de entrenamiento y capacitación de acuerdo con las necesidades de desempeño de acuerdo con el diagnóstico de las necesidades de capacitación y entrenamiento de la fuerza laboral y los principios y valores de la organización.</p>	<p>Formato para desarrollo de evidencia: "TGM-AP12-EV01"</p> <p>Instrumento de evaluación: "TGM-IE-RubricaTIGRE-ForosDiscusion"</p>
Evidencias de Producto: AP12-EV03- "Informe de capacitación de personal"	<p>Identifica las áreas de rendimiento del recurso humano y las características actitudinales susceptibles de ser evaluadas para el diseño de las pruebas objetivas y proyectivas utilizadas en la organización que permitan monitorear y hacer seguimiento de acuerdo con las actividades programadas.</p> <p>Plantea planes y programas de entrenamiento y capacitación de acuerdo con las necesidades de desempeño de acuerdo con el diagnóstico de las necesidades de capacitación y entrenamiento de la fuerza laboral y los principios y valores de la organización.</p> <p>Interpreta las políticas de contratación de personal en la</p>	<p>Formato para desarrollo de evidencia: "TGM-AP12-EV03"</p> <p>Instrumento de evaluación: "TGM-IE-AP12-EV03"</p> <p>Rubrica Sustentación de Actividades "TGM-IE-RS-Evidencias"</p>

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

	organización, los criterios para la asignación de salarios, planes de estímulos y recompensas para el recurso humano según las características principales de los diferentes enfoques en la administración de personal.	
Evidencia de Producto AP12-EV04- INGLÉS: “Políticas Ambiente Laboral - Inglés”	Explica y defiende sus opiniones técnicas en un debate, utilizando expresiones en inglés. Proporciona explicaciones, argumentos y explicaciones lógicas sobre aspectos técnicos de su profesión en un debate. Explica claramente su punto de vista sobre un tema técnico de actualidad en su profesión.	Formato para desarrollo de evidencia: “TGM-AP12-EV04” Instrumento de evaluación: “TGM-IE-AP12-EV04”
Evidencia de Producto AP12-EV05- SALUD OCUPACIONAL. “Técnicas de cultura en el mundo de hoy”	Selecciona los ejercicios para el plan de acondicionamiento físico de acuerdo con los métodos de entrenamiento físico. Elabora el plan de acondicionamiento físico, según sistemas de entrenamiento físico Implementa técnicas de cultura física para la prevención de riesgos ergonómicos y psicosociales teniendo en cuenta la naturaleza y complejidad del desempeño laboral. Valora el impacto de la cultura física en el mejoramiento de la calidad de vida y su efecto en el entorno familiar social y productivo teniendo en cuenta su proyecto de vida. Selecciona las técnicas de cultura física para prevenir riesgos	Formato para desarrollo de evidencia: “TGM-AP12-EV05” Instrumento de evaluación: “TGM-IE-AP12-EV05”



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

GUÍA DE APRENDIZAJE

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

ergonómicos y psicosociales según naturaleza y complejidad del desempeño laboral

Implementa estrategias que le permitan liderar actividades físicas deportivas y culturales en contexto social y productivo teniendo en cuenta las competencias ciudadanas.



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral
GUÍA DE APRENDIZAJE

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

4. RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	DURACIÓN (Horas)	Materiales de formación devolutivos: (Equipos/Herramientas)		Materiales de formación (consumibles)		Talento Humano (Instructores)		AMBIENTES DE APRENDIZAJE TIPIFICADOS
		Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad	Especialidad	Cantidad	ESCENARIO (Aula, Laboratorio, taller, unidad productiva) y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente
Supervisar el equipo de trabajo.	180	NA	NA	Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 21 <ul style="list-style-type: none">OA. Coordinar el talento humanoOA The Market Thing: Knowing my team Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 22 <ul style="list-style-type: none">OA Seguimiento y Evaluación del Talento HumanoOA Técnicas de cultura física	4	Mercados Idiomas Salud Ocupacional	3	Ambiente Virtual de Aprendizaje dispuesto en el Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS) accedido a través de la plataforma SENA SOFIA PLUS.



4 GLOSARIO DE TERMINOS

Comisionista: es la persona encargada de llevar a cabo uno o varios negocios por cuenta de alguien más que lo contrata, denominado comitente.

Comitente: es quien encomienda al comisionista para realizar uno o varios negocios.

Consumidor: Persona que compra productos de consumo. En mercadeo se aplica a todo comprador.

Contrato: Acuerdo de dos o más partes para constituir, regular o extinguir una relación jurídica patrimonial, y salvo estipulación en contrario, se entenderá celebrado en el lugar de residencia del proponente y en el momento en que éste reciba la aceptación de la propuesta.

Degustaciones: Son el medio promocional más directo, pues permite presentar el producto en la escena de degustación o prueba.

Distribución física: Proceso por el que los bienes se transfieren del fabricante, pasando por varios intermediarios, hasta llegar al cliente, que incluye funciones tales como envíos, control de inventario en almacenes, procesamiento de pedidos y servicio a la clientela.

Distribuidor: Comerciante mayorista que adquiere y se hace cargo de la distribución de productos a los detallistas.

Empaque: recipiente o la envoltura de un producto que tiene la finalidad de contener, envolver y proteger el núcleo del producto

Escaparatismo: Técnica utilizada para generar comprar en establecimientos.

Estímulo: Cualquier acontecimiento que un individuo sea capaz de percibir o sentir.

Estrategia: Arte de dirigir operaciones. Arte, traza para dirigir un asunto.

Etiqueta y rotulado parte de un producto que transmite información sobre el producto y el vendedor, puede ser parte del empaque o estar adherido al producto.

Fideicomiso: negocio jurídico en que una persona llamada fiduciante o fideicomitente, transfiere uno o más bienes a otra llamada fiduciaria, quien se obliga administrarlos o a enajenarlos para cumplir una finalidad determinada por el constituyente a favor de éste o de un tercero llamado beneficiario o fideicomisario

Idea: Se denomina idea a una experiencia mental que relaciona elementos, descubre causas de situaciones o crea a una nueva posibilidad de acción. Las ideas son parte de la capacidad de abstracción del hombre, un rasgo de la inteligencia que les separa del resto de los animales (**Definición, 2016**)

Logística inversa: Acciones tendientes a proteger el medio ambiente, a través del re uso, re manufacturación o reutilización de productos.



Logística: Concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final. La logística (término de origen militar) se encarga de optimizar fletes, asegurarse que los productos vayan bien transportados, calcular tiempos de espera y de descarga, manejo y control de almacenamiento. El objetivo final de la logística es disminuir los niveles de inventario y de optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución.

Marca: Es un nombre, un término, un letrero, un símbolo o diseño, o una combinación de estos elementos que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio” y, por lo tanto, una marca reconocida o bien posicionada es la mejor presentación de un producto o servicio.

Mayoreo: Proceso que consiste en comprar las existencias de un fabricante, almacenarlas, venderlas y enviarlas ya sea a usuarios industriales o a establecimientos al menudeo, dependiendo del tipo de productos.

Mercadeo: Proceso de planificación, ejecución, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales (**AMERICAN MARKETING ASOCIATION, 2016**).

Mercado: Todos aquellos compradores de un producto o un servicio.

Muestras: Son materiales de presentación que se usan en la introducción de nuevos productos, o en otros que llevan tiempo en el mercado, pero de los cuales se requiere conservar el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.

Nichos de mercado: En mercadeo describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades. Pequeños mercados no atendido por otras empresas.

Oferta: La relación total entre el precio de un bien y la cantidad ofrecida del mismo cuando todos los demás factores que influyen en las ventas planeadas de los productores se mantienen constantes.

Preoperativos: Son los gastos en que se incurren al momento de crear una nueva empresa, se está poniendo en marcha.

Proyecto: Término proyecto proviene del latín *proiectus* y cuenta con diversas significaciones. Podría definirse a un proyecto como el conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo.

Prueba de mercado: Proceso por el que se prueba un producto nuevo en una región limitada que se considera representativa del mercado general. La información de cada prueba se extrapola y proyecta al mercado completo para fines de planeación.

Servicio: Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

Tendencias: Curso o direccionamiento que toman diferentes mercados



Zona caliente: Ubicación que permite dejar la mercancía a la altura de los ojos del cliente

5 REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Árcala, Á. B. (2011). Dirección de Personal: Un timón en la tormenta. (2 ed.). Madrid: Díaz de Santos S.A.

Bohlander, J., y Snell Scott. (2008). Administración de recursos humanos (14ª ed.). México:

Cardona, C. R. (2007). Fundamentos de administración. Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.

Cengage Learning editores, s.a. Campos, J. (2004). Plan de Mejoramiento: elementos básicos para su diseño. Recuperado el 17 de mayo de 2012 de <http://www.uned.ac.cr/paa/pdf/investymateriales/materiales1.pdf>

Cuarta, D. H. (2008). Principios de administración (1 ed.). Medellín: Textos Académicos.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3ª. Edición). Bogotá: Mc Graw Hill. Gazia y Asociados Consultores (s/f) PPT Estructura del Plan de Carrera, Argentina. Recuperado el 19 de agosto de 2013 de www.21.edu.ar/emails/mail.../cierre/.../estructura.ppt

Human Capital Consulting, (2007). Reinventando el pago: "el reto empresarial en un escenario de alta competitividad laboral". Recuperado el 25 de mayo de 2012 del sitio: http://www.gestionhumana.com/gh4/bancomedios/archivos/encuestasalarial/Desayuno_innovacion.ppt

Marie Dalton, D. G. (2007). Relaciones Humanas (3 ed.). México: Thomson.

Modelo de capacitación a vendedores de sistemas de multinivel. México. Recuperado el 18 de agosto de 2013 de http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020145430/1020145430_04.pdf

Petrella, C. (2007). Análisis de la Teoría Burocrática. Uruguay.

Revista Dinero (2010). ¿Qué buscan las empresas hoy? Recuperado el 12 de mayo de 2013 del sitio <http://www.dinero.com/administracion/articulo/que-buscan-empresas-hoy/107934>

Silva, B. R. (2002). Teorías de la administración. Cengage Learning Editores.

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

5. CONTROL DEL DOCUMENTO (ELABORADO POR)

Nombre	Cargo	Centro de Formación	Fecha
Raúl Fabián Cadena Vidal	Líder Expertos Temáticos	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	Julio de 2016
John Ricardo Peñuela Vásquez	Expertos Temático	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Julio César Salgado	Experto Temático	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Luz Marina Medina Aguirre	Experta Temática	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Ismari Herrera Jeréz	Experto Competencias de Idioma Inglés	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Jorge Enrique Figueroa Chaparro	Experto Competencia Transversal- Ética y Emprendimiento	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Luz Dary Palomino González	Experto Competencia Transversal- Ambiental	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Marian Yarith Carvajal Castellanos	Experto Competencia Transversal- Salud Ocupacional	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Rosa Elvia Quintero Guasca	Asesor Pedagógico Línea de Producción Regional Santander	Centro Industrial de Mantenimiento Integral.	
Luis Orlando Beltrán Vargas	Asesor Pedagógico Línea de Producción Regional Santander	Centro Industrial de Mantenimiento Integral.	



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral
GUÍA DE APRENDIZAJE

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

GUÍA DE APRENDIZAJE N° 11

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

Programa de Formación: TECNÓLOGO EN GESTIÓN DE MERCADOS		Código: 621113 Versión: 2		
Nombre del Proyecto: IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.		Código: 1239683		
Fase del proyecto: EJECUCION				
Actividad de Proyecto: Administrar acuerdos comerciales según condiciones del contrato.	Actividad (es) de Aprendizaje: AA19-Estructurar plan estratégico comercial de eventos, teniendo en cuenta los protocolos establecidos por la empresa. AA20.Determinar elementos de negociación efectiva en ventas que se relacionen con el mercado específico, conforme a las políticas de las empresa, principios éticos y valores universales.	Ambiente de formación ESCENARIO (Aula, Laboratorio, taller, unidad productiva) y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente.	MATERIALES DE FORMACIÓN	
			DEVOLUTIVO (Herramienta - equipo)	CONSUMIBLE (unidades empleadas durante el programa)
Resultados de Aprendizaje: 26010102101 Utilizar estrategias para apoyar la presentación de los productos o servicios, según protocolo establecido por la empresa. 26010102103 Acordar términos de negociación y condiciones comerciales, de acuerdo con los parámetros legales de negociación y políticas y procedimientos de la empresa.	Competencia: 260101021 Negociar productos y servicios según condiciones del mercado y políticas de la empresa.			
Resultados de Aprendizaje:	Competencia:			

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

26010100702 Manejar las relaciones públicas con los diferentes actores que intervienen en el evento, con respeto por otro y según el programa de publicidad y promoción de la empresa.	260101007 Manejar contactos comerciales de acuerdo con la actividad de mercadeo.			
26010100703 Realizar contratos frente a los requerimientos del evento con pertenencia y de acuerdo con la revisión del cumplimiento de los términos de negociación, el presupuesto y las normas legales.				
Resultados de Aprendizaje: 24020150001 Interactuar en los contextos productivos y sociales en función de los principios y valores universales.	Competencia: 240201500 Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social.			
Resultados de Aprendizaje: 24020150205 Leer textos complejos y con un vocabulario más específico, en inglés general y técnico.	Competencia: 240201502 Producir textos en inglés en forma escrita y oral.			
Duración de la guía: 280 horas				

2. INTRODUCCIÓN

La Actividad de Proyecto 11: ***“Administrar acuerdos comerciales según condiciones del contrato”***, da inicio a la aplicación de estrategias diseñadas para apoyar la presentación de productos o servicios, teniendo como referente el plan estratégico para el desarrollo de eventos comerciales y los protocolos organizados por la empresa; igualmente, la actividad precisará los elementos de negociación exigidos para ventas relacionadas a un mercado específico y la realización de contratos de acuerdo con los términos de negociación, el presupuesto requerido y las normas de regulación para la ejecución de un evento.

El tiempo asignado para el desarrollo de la presente Guía de Aprendizaje es de 280 horas; espacio requerido para ejecutar las dos Actividades de Aprendizaje que la conforman, siendo la primera de ellas: ***“Estructurar plan estratégico comercial de eventos, teniendo en cuenta los protocolos establecidos por la empresa”***; en ésta, se revisará la importancia de diseñar estrategias para la presentación de productos o servicios, mediante ofertas comerciales atractivas al segmento de compradores identificado, de manera que la programación y difusión del



evento se oriente de manera puntual a la particularización descrita.

La segunda actividad de aprendizaje: ***“Determinar elementos de negociación efectiva en ventas que se relacionen con el mercado específico, conforme a las políticas de la empresa, principios éticos y valores universales,*** busca que el aprendiz reconozca los conceptos y criterios de principios y valores que aporten a la sana realización de actividades comerciales, considerando siempre que el producto o servicio debe aportar significación a quien lo adquiere, y fortalecimiento de imagen a quien lo fabrica o distribuye; de otro lado, esta actividad aporta temática sobre regulaciones para la celebración de contratos comerciales, en donde se establecen las condiciones de negociación y su formalización ante la ley y la sociedad.

El desarrollo de la presente guía de aprendizaje busca formar un tecnólogo en Gestión de Mercados competente; capaz de estructurar planes estratégicos comerciales y realizar acuerdos de ventas para sus productos o servicios, teniendo en cuenta la acción ética en los procesos de negociación y celebración de contratos comerciales.

¡Bienvenido!

3. ESTRUCTURACION DIDACTICA DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1 Actividades de Reflexión inicial.

El análisis de la actividad relacionada con la administración de acuerdos comerciales y las condiciones del contrato, se constituyen en elemento esencial para la implementación de modelos de comercialización de productos o servicios; su estudio es enfocado claramente desde dos aspectos en la presente guía de aprendizaje:

1. Estructuración de un plan estratégico comercial de eventos, teniendo en cuenta la aplicación de protocolos establecidos por la empresa para su elaboración.
2. Determinar y estructurar elementos de negociación que sean efectivos en las ventas relacionadas con un mercado específico, teniendo en cuenta: políticas empresariales, principios éticos y valores universales.

Antes de abordar la temática referida a la administración de acuerdos comerciales según las condiciones del contrato, se hace necesario, como parte de la fundamentación requerida, que el aprendiz realice una reflexión en torno a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué tipo de acuerdo comercial es el más apropiado para mi producto o servicio?
- ¿Qué aspectos resultan relevantes y convenientes para tener en cuenta a la hora de realizar la programación y difusión de un evento comercial?
- ¿En el caso de afrontar de manera personal un proceso de negociación de un producto o servicio, cómo debo prepararme para que su acción me resulte efectiva y beneficiosa?
- ¿Cuáles son las estrategias más apropiadas para la presentación del producto o servicio?



La anterior reflexión permitirá al aprendiz identificar teóricamente los factores, elementos y pasos a ser tenidos en cuenta dentro de los procesos de administración de acuerdos comerciales, y durante la negociación de contratos en el marco de la ética empresarial, así como, la dilucidación de técnicas viables al momento de aplicar principios del merchandising en las estrategias de presentación de productos y servicios.

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

Conforme a las conclusiones alcanzadas mediante las respuestas dadas a los interrogantes planteados en la actividad de reflexión inicial, el aprendiz cuenta con argumentos establecidos desde su dinámica interna, de manera que, a partir de ellos estará contextualizado para profundizar en los temas relacionados con el proceso de administración de acuerdos comerciales, teniendo en cuenta las condiciones del contrato; para alcanzar este propósito administrativo se hace necesario profundizar en los conocimientos elaborados para la actividad de aprendizaje (AA19): ***“Estructurar plan estratégico comercial de eventos, teniendo en cuenta los protocolos establecidos por la empresa”.***

Con el estudio de los contenidos propuestos, el aprendiz estará en capacidad de utilizar estrategias de apoyo a la presentación de productos o servicios, ciñéndose a protocolos establecidos por la empresa; a manejar las relaciones necesarias para un proceso de negociación con los actores intervinientes, y acordar los términos y condiciones de negociación con pleno respeto a las políticas y procedimientos establecidos por la empresa. Es importante que se exploren otras herramientas y se profundice sobre este tema. Los objetos de aprendizaje propuestos para el desarrollo de la actividad, son los siguientes:

- Programación y difusión de un Evento Comercial.
- La aplicación de los elementos del Merchandising.
- Selección de estrategias de presentación de productos o servicios.
- The Market Thing: Brochure and planimetry.

La propuesta temática que enfoca contenidos sobre la realización de contratos en consonancia con los requerimientos del evento, el cumplimiento de términos de negociación, la precisión del presupuesto y el cumplimiento de la normatividad vigente, es desarrollado mediante la Actividad de Aprendizaje (AA20): ***“Determinar elementos de negociación efectiva en ventas que se relacionen con el mercado específico, conforme a las políticas de las empresa, principios éticos y valores universales”***, y la temática que le corresponde es la siguiente:

- Celebración de un Contrato Comercial: Selección y elaboración de un contrato comercial.
- Proceso de negociación: Selección de técnicas y elementos para lograr un proceso de negociación adecuado.
- Código ética empresarial: Aplicabilidad en el proyecto de formativo.

Considerando que el aprendiz cuenta con mayor claridad sobre los procesos y conocimientos asociados a esta guía de aprendizaje, en su Fase III “de Ejecución”, correspondiente a la Actividad de Proyecto 11: ***“Administrar acuerdos comerciales según condiciones del contrato.”***; se hace necesario que estudie y comprenda el **esquema de contenidos de la guía** presentado a continuación, donde se muestran las actividades de aprendizaje a realizar,



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

GUÍA DE APRENDIZAJE

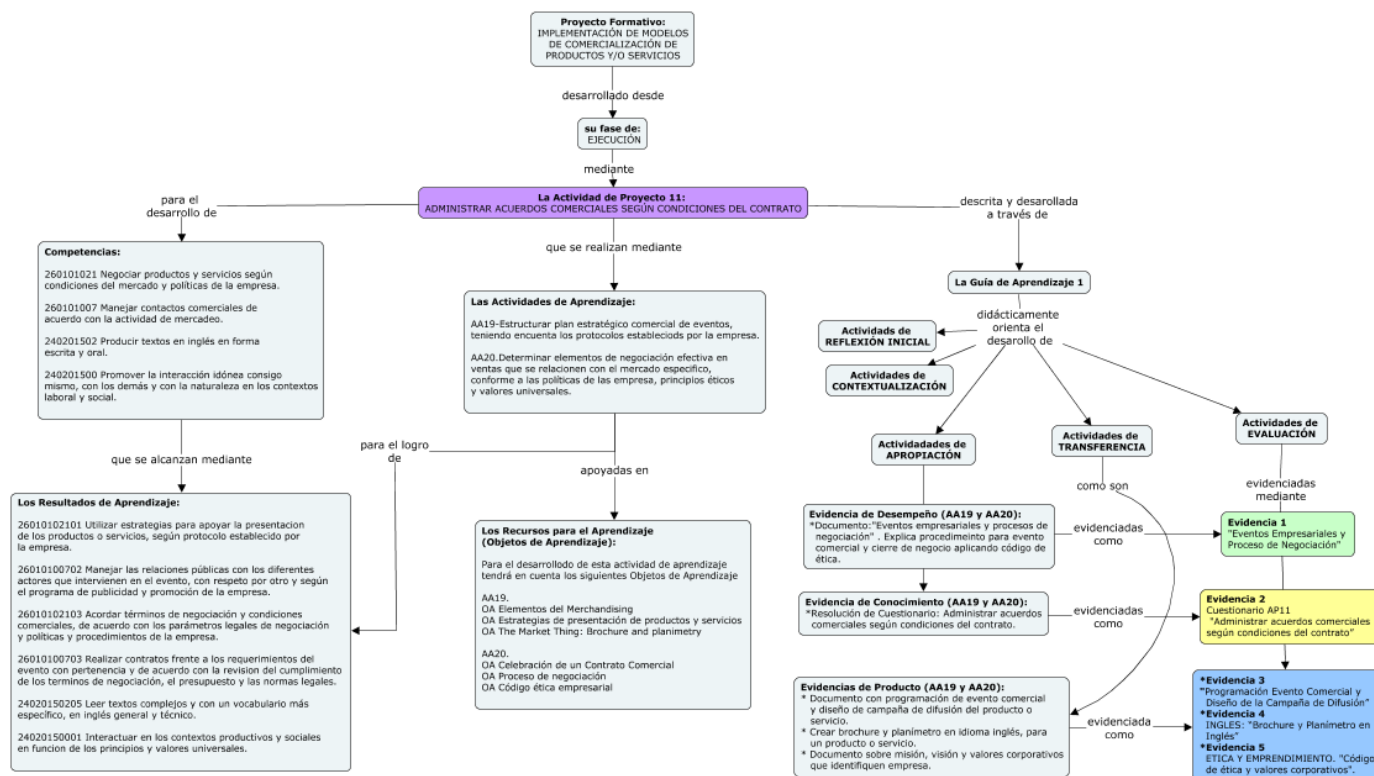
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

frente a los contenidos, resultados de aprendizaje, competencias y evidencias a desarrollar.



Dedicación horaria

Esta primer actividad de proyecto tiene una duración de **280 horas**, las cuales incluyen tiempo de **trabajo independiente** que debe dedicar el aprendiz para su desarrollo, representado en un 80%; y el tiempo de **acompañamiento directo del instructor** equivalente al 20%.

Relación horaria Actividad de Proyecto en consideración de las evidencias a desarrollar.

Descripción	Peso %	Intensidad Horaria	Evidencia 1 (Foro)	Evidencia 2 (Cuestionario)	Evidencia 3 (Producto)	Evidencia 4 (Producto)	Evidencia 5 (Producto)	Subtotales
			20%	15%	35%	15%	15%	
Trabajo Independiente del Aprendiz:	80%	224	44,8	33,6	78,4	33,6	33,6	224
Trabajo con acompañamiento directo del instructor:	20%	56	11,2	8,4	19,6	8,4	8,4	56
Tiempo desarrollo de Actividad de Proyecto:	100%	280	56	42	98	42	42	280



Conceptos:

- **Trabajo Independiente del Aprendiz:** Corresponde al tiempo que el aprendiz debe dedicar en su proceso de formación de manera independiente al tiempo que normalmente recibe con acompañamiento directo del instructor.
- **Trabajo de acompañamiento directo del Instructor:** Corresponde al tiempo directo que el instructor debe dedicar al aprendiz en el proceso formativo, este acompañamiento se enfoca en el seguimiento, la realimentación, orientación y evaluación.

Orientación del Instructor

Para el desarrollo de las actividades de aprendizaje y sus correspondientes evidencias, el instructor orientará la revisión y posterior profundización en los contenidos y recursos didácticos (objetos de aprendizaje, videos, enlaces externos, bibliografía, otros) dispuestos en el ambiente virtual. Igualmente, brindará retroalimentación oportuna sobre sus resultados de aprendizaje y competencias en desarrollo.

Así mismo, el instructor, es el encargado de orientar el proceso formativo mediante explicaciones específicas, aclaración de inquietudes, direccionamiento de actividades, recomendaciones para el aprendizaje y desarrollo de ejercicios prácticos; fomentando en el aprendiz una cultura de investigación, de respeto a los derechos de autor y de acción basada en la calidad; todo esto, circunscrito al concepto de mejoramiento continuo, con el ánimo de añadir valor agregado a la actividad de proyecto encargada de caracterizar el comportamiento del mercado, enfatizando de manera inclusiva y pertinente, un proceso formativo sustentado en principios y valores.

Encuentro Sincrónico Actividad de Proyecto: Cada vez que inicie a una Actividad de Proyecto, el instructor(es) deberá(n) realizar un encuentro sincrónico con el grupo de aprendices donde explicará(n) el objetivo de la Actividad de Proyecto, las actividades de aprendizaje a realizar y las evidencias solicitadas, los criterios de evaluación con que se evaluarán, entre otros aspectos, como por ejemplo resolver dudas e inquietudes, explicar temas técnicos específicos, orientar en la búsqueda de información y entrega de evidencias, etc. El encuentro debe realizarse antes del envío de evidencias y publicar su grabación en el foro “Encuentros Sincrónicos”, indicando en el nombre de la secuencia la fecha del encuentro, y al interior de la publicación el detalle de los temas tratados y los documentos soportes utilizados en la sesión, por ejemplo: diapositivas, documentos, artículos, videos, entre otros.

Relación de Actividades de Aprendizaje en consideración de los Resultados de Aprendizaje y las Evidencias a desarrollar.

A continuación se observa la interrelación entre actividades de aprendizaje y los resultados de aprendizaje abordados desde las evidencias que se desarrollarán, las cuales fueron diseñadas para el logro de aprendizajes de forma integral dando respuesta a las actividades de proyecto como elemento integrador del proceso formativo.



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

GUÍA DE APRENDIZAJE

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE	RESULTADOS DE APRENDIZAJE	Evidencia 1 (Foro) AP11-EV01- Foro: "Eventos Empresariales y Proceso de Negociación"	Evidencia 2 (Cuestionario) AP11-EV02- Cuestionario AP11. "Administrar acuerdos comerciales según condiciones del contrato"	Evidencia 3 (Producto) AP11-EV03- "Programación Evento Comercial y Diseño de la Campaña de Difusión"	Evidencia 4 (Producto) AP11-EV04- "Brochure y Planímetro en Inglés".	Evidencia 5 (Producto) AP11-EV05- ETICA Y EMPREDIMIENTOS: "Código de ética y valores corporativos".
AA19- Estructurar plan estratégico de comercial de eventos, teniendo en cuenta los protocolos establecidos por la empresa.	26010102101 Utilizar estrategias para apoyar la presentación de los productos o servicios, según protocolo establecido por la empresa.	X	X			
	26010100702 Manejar las relaciones públicas con los diferentes actores que intervienen en el evento, con respeto por otro y según el programa de publicidad y promoción de la empresa.	X				
	24020150205 Leer textos complejos y con un vocabulario más específico, en inglés general y técnico.				X	
AA20.Determinar elementos de negociación efectiva en ventas que se relacionen con el mercado específico, conforme a las políticas de las empresa, principios éticos y valores universales.	26010102103 Acordar términos de negociación y condiciones comerciales, de acuerdo con los parámetros legales de negociación y políticas y procedimientos de la empresa.		X			
	26010100702 Manejar las relaciones públicas con los diferentes actores que intervienen en el evento, con respeto por otro y según el programa de	X		X		

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

	publicidad y promoción de la empresa.					
	26010100703 Realizar contratos frente a los requerimientos del evento con pertenencia y de acuerdo con la revisión del cumplimiento de los términos de negociación, el presupuesto y las normas legales.					X
	24020150205 Leer textos complejos y con un vocabulario más específico, en inglés general y técnico.				X	
	24020150001 Interactuar en los contextos productivos y sociales en función de los principios y valores universales.					X

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

Par la administración de acuerdos comerciales según condiciones del contrato, es importante tener presente que los conocimientos adquiridos mediante el estudio y aplicación de la presente guía, son pieza clave para la implementación de modelos de comercialización tanto de productos como de servicios, por tanto, le invitamos a avanzar en el proceso, teniendo en cuenta que cada elemento estudiado es requerimiento necesario para el alcance de las competencias propuestas para el presente programa formativo.

Para el desarrollo de esta actividad de aprendizaje es importante que usted como aprendiz:

- Fortalezca sus conocimientos a través de la consulta de los diferentes objetos de aprendizaje y recursos que se proporcionan en el ambiente virtual; igualmente válida como herramienta de apoyo, resulta la obtención de información a partir de búsqueda y consulta propia.
- Construya todas las evidencias requeridas y aplique el proceso de autoevaluación a través de los instrumentos de evaluación proporcionados, con el fin de verificar el cumplimiento de las exigencias pedidas.
- Publique las evidencias en la plataforma virtual de aprendizaje con el fin de que sean evaluadas por el instructor, o equipo de instructores que apoyan la ejecución del proceso; como resultado de esta evaluación recibirá la retroalimentación de logros alcanzados, de tal manera que pueda reflexionar frente a su aprendizaje y avance en el proceso formativo.



El seguimiento y ejecución de las actividades de aprendizaje 19 y 20, se proporcionan en plataforma LMS, junto con la serie de objetos de aprendizaje (OA) que le son afines. El aprendiz debe leer, comprender y asimilar, el contenido de cada uno de estos objetos, toda vez, que en ellos, encontrará la información que le permitirá analizar la conceptualización técnica necesaria para la administración de acuerdos comerciales según la condición del contrato.

Ahora proceda con la lectura y análisis de los siguientes materiales de estudio:

Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 19

- OA Programación y Difusión de un Evento Comercial
- OA Elementos del Merchandising
- OA Estrategias de presentación de productos y servicios
- OA The Market Thing: Brochure and planimetry

Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 20

- OA Celebración de un Contrato Comercial
- OA Proceso de negociación
- OA Código ética empresarial

En cada objeto de aprendizaje (OA), usted encontrará una Actividad de Afianzamiento como instrumento de retroalimentación que le permitirá verificar el alcance de conocimientos adquiridos, podrá revisar el mapa orientador de contenidos, analizar el glosario de términos relevantes al tema de estudio, cotejar la bibliografía para la exploración y seguimiento de la temática desarrollada y estudiar los contenidos en general. Recuerde que cada objeto de aprendizaje podrá revisarlo desde su PC previa conexión a internet, podrá descargar el PDF general y el Objeto de Aprendizaje a su computador, de esta forma usted tiene la posibilidad de revisar el material de estudio cuantas veces desee sin necesidad de estar conectado a internet.

A continuación se presenta de forma general los conceptos y contenidos diseñados para el desarrollo de la actividad de aprendizaje (AA19) denominada: ***“Estructurar plan estratégico comercial de eventos, teniendo en cuenta los protocolos establecidos por la empresa”***. Recuerde que la revisión de los materiales de estudio es fundamental para su proceso formativo como Tecnólogo en Gestión de Mercados.

- **OA Programación y Difusión de un Evento Comercial:** Identifica elementos para la programación y difusión de un evento; dentro de los temas que trata, está la clasificación y requerimientos de un evento comercial, la elaboración del presupuesto y protocolo del evento, el plan de relaciones públicas, la difusión y divulgación del evento y, por último, su evaluación aplicando las técnicas e instrumentos para la recolección de información.
- **OA Elementos del Merchandising:** Explica los elementos del Merchandising como estrategia para la comercialización de productos o servicios en los puntos de venta; los temas que se abordan en este objeto de aprendizaje dan a conocer las funciones principales, los tipo, y los objetivos de acuerdo a su nivel de



aplicación.

- **OA Estrategias de presentación de productos y servicios:** Aborda las políticas de promoción y publicidad definidas por la empresa, la conceptualización de los protocolos de comunicación; identifica elementos para la presentación de producto o servicio como son: el empaque, la marca, la etiqueta; define para cada una de ellas su aplicación, importancia en la comercialización y la acción publicitaria. Revisa aspectos estratégicos a tener en cuenta para la promoción y publicidad en las temporadas especiales del año, así como, aspectos de lugar y recursos físicos.
- **OA The Market Thing: Brochure and Planimetry:** Expresa mediante representaciones, situaciones relacionadas con el diseño de medios de comunicación para la presentación de los productos o servicios. Le contenido temático del objeto ejercita la expresión oral y la pronunciación de vocabulario técnico y cotidiano en idioma inglés, mediante un dialogo relacionado con la situación de los temas antes expuestos.

Los conceptos y contenidos diseñados para el desarrollo de la actividad de aprendizaje (AA20): ***“Determinar elementos de negociación efectiva en ventas que se relacionen con el mercado específico, conforme a las políticas de las empresa, principios éticos y valores universales.”***, son los siguientes:

- **OA Celebración de un Contrato Comercial:** Conceptualiza el proceso de contratación, identifica los elementos que lo componen y muestra los posibles tipos o acuerdo en los cuales puede intervenir una empresa u organización. Presenta los diferentes tipos de contrato comercial, identificando su nivel de aplicación y estructura. Por último, se suministra formatos para la aplicación de temas expuestos y la normatividad que rige los contratos, indicando el manejo de los espacios publicitarios y medios de comunicación.
- **OA Proceso de negociación:** Especifica las etapas dentro de un proceso de negociación y los elementos característicos para cada una de ellas. Los temas que se abordan en cada etapa son:
 - **Etapas 1. Antes de la negociación:** Búsqueda de información, identificación de los intereses de la contraparte, consecución del MAAN, establecimiento de la ZOPA (zona de posible acuerdo), preparación de la agenda, condicionantes de la negociación, definición del equipo de negociación, entrenamiento de los negociadores y preparación del ambiente físico.
 - **Etapas 2. Durante la negociación:** Preparación e inicio, primera oferta, estancamiento y acuerdos.
 - **Etapas 3. Después de la negociación:** Hacer un compendio final, cerrar la negociación o la venta, aprender de las experiencias del proceso e identificación de los factores de riesgo.
- **OA Ética y Negociación:** Reflexiona acerca del accionar ético relacionado con nuestra área de desempeño. Es una invitación a buscar el éxito sin agredir a las personas que acompañan su construcción, estas son: clientes, competidores, empleados y compañeros.
- **OA Código ética empresarial:** Aplica códigos de ética en los diferentes sectores económicos y productivos. Da a conocer estos elementos y su contribución al logro de los objetivos de la empresa. Aplica los principios



y valores universales al proyecto formativo, de acuerdo al rol que desempeñemos en él.

A continuación se describen las evidencias a desarrollar:

Evidencia 1 (De Desempeño)

AP11-EV01- Foro: “Eventos Empresariales y Proceso de Negociación”. Para el desarrollo de esta evidencia el aprendiz deberá haber leído el material de estudios correspondientes a elementos del merchandising, estrategias de presentación de productos y servicios, celebración de contratos comerciales, proceso de negociación y código ética empresarial.

Una vez consultados los materiales debe ingresar al foro temático y dar respuesta a los interrogantes seguidamente planteados:

Ética y Negociación

- Frente a los procesos de planeación y realización de un evento, ¿qué principios deben orientar dichos procesos para garantizar que el evento sea sostenible?, ¿cómo pueden aplicarse?
- ¿Cómo puede la sociedad demandar responsabilidad de las empresas, con respecto al impacto que tenga en el medio ambiente, la realización de un evento?

Proceso de Negociación

- ¿Cómo influyen en los procesos de negociación las emociones de las personas involucradas en las decisiones que se toman?
- ¿Qué tipos de comportamiento de los negociadores pueden llegar a resolver problemas tales como el estancamiento o el punto muerto durante la negociación?

Para el desarrollo de esta actividad el aprendiz debe apoyarse en investigaciones que le permitan profundizar sobre los temas formulados, se pide justificar la respuesta y realizar comentarios y aportes a la participación de otros aprendices en formación; se evaluará el análisis e interpretación de los contenidos estudiados y los aportes que realice en el foro a dos compañeros, a quienes deberá formular realimentación sobre sus argumentos planteados, así como inquietudes percibidas a cada propuesta.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **“TGM-AP11-EV01”**
- Instrumento de evaluación: **“TGM-IE-RubricaTIGRE-ForosDiscusion”**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de “*Actividades*” e ingrese al enlace “*Fase Ejecución*”, posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente, participe en el foro haciendo clic

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

en el enlace: **AP11-EV01- Foro: “Eventos Empresariales y Proceso de Negociación”**, para participar en el foro también puede ir directamente al link de “foros” desde el menú principal.

Evidencia 2 (De Conocimiento)

AP11-EV02- Cuestionario de preguntas: “Administrar acuerdos comerciales según condiciones del contrato”. Con el fin de obtener evidencia del proceso de aprendizaje, con relación a los conocimientos adquiridos por el aprendiz para el logro de los resultados de aprendizaje previstos, mediante la interacción de éste con el material de estudio suministrado en cada uno de los Objetos de Aprendizaje dispuestos en plataforma, para las Actividades de Aprendizaje 19 y 20; se dispone de un cuestionario que determina si el aprendiz maneja adecuadamente los conceptos aplicados a la administración de acuerdos comerciales en concordancia con las condiciones del contrato.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **“TGM-AP11-EV02”**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de “*Actividades*” e ingrese al enlace “*Fase Ejecución*”, posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente, conteste el cuestionario de preguntas a través del siguiente enlace: **AP11-EV02- Cuestionario AP11. “Administrar acuerdos comerciales según condiciones del contrato”**

3.4 Actividades de transferencia del conocimiento.

En este momento, usted como aprendiz ha logrado reflexionar, contextualizar y apropiar los conceptos más representativos sobre la administración de acuerdos comerciales según las condiciones del contrato, avanzando con ello, hacia el objetivo de cumplir con las proyecciones previamente organizadas y explicitadas en los temas propuestos. De otro lado, con la revisión de contenidos, usted ahora comprende las ideas principales de textos complejos en el idioma inglés, aplicando un vocabulario más específico tanto a aspectos de tipo general como técnico sobre el tema de mercados; igualmente, y dado que, en el marco de la presente Actividad de Proyecto, el proceso de aprendizaje ha contado con una propuesta temática de tipo transversal que ha capacitado al aprendiz sobre la interacción que le corresponde dentro del contexto productivo y social, se considera fundamentada su acción en función de principios y valores universales. Basados en la estructuración de competencia alcanzada, se proponen las siguientes actividades para la transferencia de conocimientos:

Evidencia 3 (De Producto)

AP11-EV03- “Programación Evento Comercial y Diseño de la Campaña de Difusión”. Una vez estudiado los contenidos temáticos propuestos en la Actividad de Proyecto 11: **“Administrar acuerdos comerciales según condiciones del contrato”**, y los objetos de aprendizaje correspondientes a las actividades de aprendizaje (AA19):

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

“Estructurar plan estratégico comercial de eventos, teniendo en cuenta los protocolos establecidos por la empresa” y la actividad de aprendizaje (AA20): “Determinar elementos de negociación efectiva en ventas que se relacionen con el mercado específico, conforme a las políticas de la empresa, principios éticos y valores universales”; el aprendiz elaborará un documento basado en los conocimientos y competencias adquiridos para la programación de un evento comercial y el diseño de la campaña de difusión de su producto o servicio de acuerdo al proyecto formativo.

Para cumplir con esta evidencia, es importante que el aprendiz haya revisado, leído y comprendido el material de estudio presentando en esta guía. De acuerdo con las indicaciones de su instructor, posteriormente debe ingresar a la plataforma LMS y entregar la actividad (evidencia) desarrollada en la plataforma.

Encuentro Sincrónico Orientación Desarrollo Evidencia: Para la elaboración de esta evidencia es necesario que el instructor o instructores a cargo realicen un encuentro sincrónico con los aprendices específicamente para describir la evidencia, brindar orientación, resolver dudas e inquietudes respecto de su elaboración, entendimiento, interpretación y entrega.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **“TGM-AP11-EV03”**
- Instrumento de evaluación: **“TGM-IE-AP11-EV03”**
- Rubrica Sustentación de Actividades **“TGM-IE-RS-Evidencias”**

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de “*Actividades*” e ingrese al enlace “*Fase Ejecución*”, posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente y realice el envío de la evidencia en el siguiente enlace: **AP11-EV03- “Programación Evento Comercial y Diseño de la Campaña de Difusión”**.

Evidencia 4 (De Producto)

AP11-EV04- INGLES: “Brochure y Planímetro en Inglés”. El aprendiz deberá diseñar un brochure y planímetro en idioma inglés de su producto o servicios que desea comercializar en el marco de su proyecto formativo.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: **“TGM-AP11-EV04”**
- Instrumento de evaluación: **“TGM-IE-AP11-EV04”**

**Forma de entrega:**

En el menú principal de la plataforma ubique el área de “*Actividades*” e ingrese al enlace “*Fase Ejecución*”, posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente y realice el envío de la evidencia en el siguiente enlace: **AP11-EV04- INGLÉS: “Brochure y Planímetro en Inglés”**.

Evidencia 5 (De Producto)

AP11-EV05- ÉTICA Y EMPRENDIMIENTO: “Código de ética y valores corporativos”. El aprendiz en el marco de realización de un evento comercial y después de haber revisado el material de estudio “Código de Ética Empresarial”, deberá presentar en un documento la misión, la visión y los valores corporativos posibles, que permitan dar identidad institucional a su empresa acorde con su proyecto formativo.

Documentos asociados a la evidencia: Siga las pautas y orientaciones consignadas en los siguientes documentos para el adecuado desarrollo de la evidencia.

- Formato para desarrollo de evidencia: “**TGM-AP11-EV05**”
- Instrumento de evaluación: “**TGM-IE-AP11-EV05**”

Forma de entrega:

En el menú principal de la plataforma ubique el área de “*Actividades*” e ingrese al enlace “*Fase Ejecución*”, posteriormente acceda a la carpeta de la Actividad de Proyecto correspondiente y realice el envío de la evidencia en el siguiente enlace: **AP11-EV05- ÉTICA Y EMPRENDIMIENTO: “Código de ética y valores corporativos”**.

NOTA: Encuentro Sincrónico Orientación Desarrollo Evidencia 4 y 5: Para la elaboración de las evidencias 4 y 5 es necesario que los instructores a cargo realicen un encuentro sincrónico en conjunto con los aprendices, específicamente para describir las evidencias, brindar orientación, resolver dudas e inquietudes respecto de su elaboración, entendimiento, interpretación y entrega.

3.5 Actividades de evaluación**Evidencias de Aprendizaje****Criterios de Evaluación****Técnicas e Instrumentos de**

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

		Evaluación
Evidencias de Desempeño: AP11-EV01- Foro: “Eventos Empresariales y Proceso de Negociación”.	Presenta y argumenta a los clientes los beneficios y características de los productos y servicios, apoyado con el uso de catálogos, manuales, programas o navegadores. Prepara estrategias de presentación de productos y servicios acudiendo a demostraciones, muestras, degustaciones y exhibiciones.	Formato para desarrollo de evidencia: “TGM-AP11-EV01” Instrumento de evaluación: “TGM-IE-RubricaTIGRE-Foros Discusion”
Evidencias de Conocimiento : AP11-EV02- Cuestionario AP11. "Administrar acuerdos comerciales según condiciones del contrato”.	Presenta y argumenta a los clientes los beneficios y características de los productos y servicios, apoyado con el uso de catálogos, manuales, programas o navegadores. Prepara estrategias de presentación de productos y servicios acudiendo a demostraciones, muestras, degustaciones y exhibiciones.	Enlace LMS – Prueba de Conocimiento. Formato para desarrollo de evidencia: “TGM-AP11-EV02”
Evidencias de Producto: AP11-EV03- “Programación Evento Comercial y Diseño de la Campaña de Difusión”.	Determina condiciones de intermediación entre productores, proveedores, distribuidores y clientes. Plantea condiciones comerciales y términos de negociación al cliente de acuerdo con políticas y marco legal. Realiza contratos frente a los requerimientos de un evento de acuerdo con la revisión del cumplimiento de los términos de negociación, el presupuesto y las normas legales para garantizar la	Formato para desarrollo de evidencia: “TGM-AP11-EV03” Instrumento de evaluación: “TGM-IE-AP11-EV03” Rubrica Sustentación de Actividades “TGM-IE-RS-Evidencias”

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

	<p>calidad del servicio, según las políticas de la organización.</p> <p>Informa a los clientes sobre disponibilidad, condiciones de entrega, garantías y servicio postventa para los productos adquiridos.</p> <p>Programa eventos comerciales de acuerdo con la disponibilidad de tiempo, a propósitos y resultados de las actividades de relaciones públicas con los clientes teniendo en cuenta los aspectos de comunicación, logística y generación de información dentro de las fechas señaladas y la programación establecida.</p> <p>Diseña la campaña de difusión del evento, con base en el programa de publicidad y de promoción de la empresa enviando información a los medios y a la oficina de prensa sobre los detalles del stand y el material informativo y fotográfico de acuerdo con el objetivo del evento según el presupuesto asignado por la empresa.</p> <p>Analiza los términos de contratación de los espacios y medios de apoyo de acuerdo con las expectativas de cantidad, calidad, costo, tiempo y disponibilidad física, fijando los procedimientos del contrato de los ponentes de acuerdo con los</p>	
--	--	--

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

	servicios generales requeridos y los medios de comunicación que cubrirán el evento.	
Evidencia de Producto AP11-EV04- “Brochure y Planímetro en Inglés”.	Realiza resúmenes de la información relevante y detallada de un texto técnico en inglés. Puede relacionar textos en inglés con imágenes o con títulos que le sean adecuados. Puede responder cuestionarios de selección múltiple, escritos en inglés.	Formato para desarrollo de evidencia: “TGM-AP11-EV04” Instrumento de evaluación: “TGM-IE-AP11-EV04”
Evidencia de Producto AP11-EV05- ETICA Y EMPRENDIMIENTO: “Código de ética y valores corporativos”.	Armoniza los componentes racionales y emocionales en el desarrollo de los procesos de trabajo colectivo según normas de convivencia. Establece relaciones interpersonales dentro de criterios de libertad, justicia, respeto, responsabilidad, tolerancia y solidaridad según principios y valores universales.	Formato para desarrollo de evidencia: “TGM-AP11-EV05” Instrumento de evaluación: “TGM-IE-AP11-EV05”



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral
GUÍA DE APRENDIZAJE

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

4. RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	DURACIÓN (Horas)	Materiales de formación devolutivos: (Equipos/Herramientas)		Materiales de formación (consumibles)		Talento Humano (Instructores)		AMBIENTES DE APRENDIZAJE TIPIFICADOS
		Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad	Especialidad	Cantidad	ESCENARIO (Aula, Laboratorio, taller, unidad productiva) y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente
Administrar acuerdos comerciales según condiciones del contrato.	280	NA	NA	Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 19 OA Programación y Difusión de un Evento Comercial. OA Elementos del Merchandising OA Estrategias de presentación de productos y servicios OA The Market Thing: Brochure and planimetry Objetos de Aprendizaje Actividad de Aprendizaje 20 OA Celebración de un Contrato Comercial OA Proceso de negociación OA Código ética empresarial OA Ética y Negociación	9	Mercados Idiomas Ética y emprendimiento	3	Ambiente Virtual de Aprendizaje dispuesto en el Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS) accedido a través de la plataforma SENA SOFIA PLUS.



5. GLOSARIO DE TERMINOS

Arquitectura: Formas de presentación de los interiores y exteriores.

Categorización: Orden que se le da a las líneas de productos.

Comisionista: es la persona encargada de llevar a cabo uno o varios negocios por cuenta de alguien más que lo contrata, denominado comitente.

Comitente: es quien encomienda al comisionista para realizar uno o varios negocios.

Consumidor: Persona que compra productos de consumo. En mercadeo se aplica a todo comprador.

Contrato: Acuerdo de dos o más partes para constituir, regular o extinguir una relación jurídica patrimonial, y salvo estipulación en contrario, se entenderá celebrado en el lugar de residencia del proponente y en el momento en que éste reciba la aceptación de la propuesta.

Degustaciones: Son el medio promocional más directo, pues permite presentar el producto en la escena de degustación o prueba.

Distribución física: Proceso por el que los bienes se transfieren del fabricante, pasando por varios intermediarios, hasta llegar al cliente, que incluye funciones tales como envíos, control de inventario en almacenes, procesamiento de pedidos y servicio a la clientela.

Distribuidor: Comerciante mayorista que adquiere y se hace cargo de la distribución de productos a los detallistas.

Empaque: recipiente o la envoltura de un producto que tiene la finalidad de contener, envolver y proteger el núcleo del producto

Escaparatismo: Técnica utilizada para generar comprar en establecimientos.

Estímulo: Cualquier acontecimiento que un individuo sea capaz de percibir o sentir.

Estrategia: Arte de dirigir operaciones. Arte, traza para dirigir un asunto.

Etiqueta y rotulado parte de un producto que transmite información sobre el producto y el vendedor, puede ser parte del empaque o estar adherida al producto.

Fideicomiso: negocio jurídico en que una persona llamada fiduciante o fideicomitente, transfiere uno o más bienes a otra llamada fiduciaria, quien se obliga administrarlos o a enajenarlos para cumplir una finalidad determinada por el constituyente a favor de éste o de un tercero llamado beneficiario o fideicomisario

Idea: Se denomina idea a una experiencia mental que relaciona elementos, descubre causas de situaciones o crea



a una nueva posibilidad de acción. Las ideas son parte de la capacidad de abstracción del hombre, un rasgo de la inteligencia que les separa del resto de los animales (**Definición, 2016**)

Logística inversa: Acciones tendientes a proteger el medio ambiente, a través del re uso, re manufacturación o reutilización de productos.

Logística: Concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final. La logística (término de origen militar) se encarga de optimizar fletes, asegurarse que los productos vayan bien transportados, calcular tiempos de espera y de descarga, manejo y control de almacenamiento. El objetivo final de la logística es disminuir los niveles de inventario y de optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución.

Marca: Es un nombre, un término, un letrero, un símbolo o diseño, o una combinación de estos elementos que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio” y, por lo tanto, una marca reconocida o bien posicionada es la mejor presentación de un producto o servicio.

Mayoreo: Proceso que consiste en comprar las existencias de un fabricante, almacenarlas, venderlas y enviarlas ya sea a usuarios industriales o a establecimientos al menudeo, dependiendo del tipo de productos.

Mercadeo: Proceso de planificación, ejecución, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales (**AMERICAN MARKETING ASOCIATION, 2016**).

Mercado: Todos aquellos compradores de un producto o un servicio.

Muestras: Son materiales de presentación que se usan en la introducción de nuevos productos, o en otros que llevan tiempo en el mercado, pero de los cuales se requiere conservar el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.

Nichos de mercado: En mercadeo describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades. Pequeños mercados no atendido por otras empresas.

Oferta: La relación total entre el precio de un bien y la cantidad ofrecida del mismo cuando todos los demás factores que influyen en las ventas planeadas de los productores se mantienen constantes.

Preoperativos: Son los gastos en que se incurren al momento de crear una nueva empresa, se está poniendo en marcha.

Proyecto: Término proyecto proviene del latín *proiectus* y cuenta con diversas significaciones. Podría definirse a un proyecto como el conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo.

Prueba de mercado: Proceso por el que se prueba un producto nuevo en una región limitada que se considera representativa del mercado general. La información de cada prueba se extrapola y proyecta al mercado completo



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

GUÍA DE APRENDIZAJE

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

para fines de planeación.

Servicio: Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

Tendencias: Curso o direccionamiento que toman diferentes mercados

Zona caliente: Ubicación que permite dejar la mercancía a la altura de los ojos del cliente

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Arcaya, M. (2009). *Los seis pasos de la negociación*. Buenos Aires: El Cid Editor. Disponible en la base de datos e-libro del Sistema de Bibliotecas SENA en <http://biblioteca.sena.edu.co/bases/1.html>

CreceNegocios (s.f.). *La marca de un producto*. Recuperado el 12 de julio de 2016 de <http://www.crecenegocios.com/la-marca-de-un-producto/>

Gil, I., Berenger, G., González M., Fuentes M. (2007). *Segmentando clientes a partir del valor del servicio*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 31, 3166.

Kotler P. y Keller K. (2006). *Dirección de Marketing*. Duodécima Edición) México: McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, P., Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12ª ed.). México: Pearson Educación.

Lambin, J., Gallucci, C. & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing: gestión estratégica y operativa del mercado*. México: McGraw-Hill

Los formatos comerciales. Recuperado el 12 de julio de 2016 del sitio: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/10922/7/formatos_comerciales.pdf

Milio, I. (2004). *Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales*. Madrid: Paraninfo

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Manual del empresario sobre el comercio de servicios.

Olmedo, Fernando O. y et. al. *Magazine Estrategia Año 2*- Edición N°31- Argentina, Sección Administración.

Stanton W., Etzel M. y Walker B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. (Duodécima Edición) México: McGraw-Hill Interamericana.

Thompson, I. (2012). *La etiqueta del producto*. Recuperado el 12 de julio de 2016 del sitio: <http://www.marketing-free.com/producto/etiquetas.html>

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA****GUÍA DE APRENDIZAJE****SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

7. CONTROL DEL DOCUMENTO (ELABORADO POR)

Nombre	Cargo	Centro de Formación	Fecha
Raúl Fabián Cadena Vidal	Líder Expertos Temáticos	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	Julio de 2016
John Ricardo Peñuela Vásquez	Expertos Temático	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Julio César Salgado	Experto Temático	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Luz Marina Medina Aguirre	Experta Temática	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Ismari Herrera Jeréz	Experto Competencias de Idioma Inglés	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Jorge Enrique Figueroa Chaparro	Experto Competencia Transversal- Ética y Emprendimiento	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Luz Dary Palomino González	Experto Competencia Transversal- Ambiental	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Marian Yarith Carvajal Castellanos	Experto Competencia Transversal- Salud Ocupacional	Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.	
Rosa Elvia Quintero Guasca	Asesor Pedagógico Línea de Producción Regional Santander	Centro Industrial de Mantenimiento Integral.	
Luis Orlando Beltrán Vargas	Asesor Pedagógico Línea de Producción Regional Santander	Centro Industrial de Mantenimiento Integral.	

PROCESO DIRECCIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

GUÍA DE APRENDIZAJE 1

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

- **Denominación del Programa de Formación:** Técnicos y Tecnologías de la Modalidad Titulada Virtual.
- **Código del Programa de Formación:** N/A.
- **Nombre del Proyecto:** N/A.
- **Fase del Proyecto:** Inducción Formación virtual.
- **Actividad de Proyecto:** Actividad 1. Contextualización SENA.
- **Competencia:** Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social, asignados al proceso de inducción.
- **Resultados de aprendizaje a alcanzar:** Reconocer el rol de los participantes en el proceso formativo el papel de los ambientes de aprendizaje y la metodología de formación de acuerdo con la dinámica organizacional del SENA..
- **Duración de la Guía:** 2 horas

2. PRESENTACIÓN

Estimado Aprendiz:

Reciba un cordial saludo de bienvenida al proceso de inducción. El propósito de esta etapa, consiste en brindar nociones precisas acerca de la formación profesional integral SENA, bajo la modalidad titulada virtual.

En esta primera guía usted reconocerá al equipo de instructores que le acompañarán en el proceso, además se contextualizará sobre los lineamientos institucionales para adaptarse a su lugar de estudio con motivación y empoderamiento.

Se sugiere leer en su totalidad el documento para desarrollar cada una de las acciones propuestas a tiempo y cumplir con la evidencia calificable de manera exitosa.

Recuerde que contará con la colaboración del Instructor asignado y del Equipo Ejecutor de la Formación (EEF), para avanzar efectivamente en su ruta de aprendizaje.

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1. Foro social

Este es un espacio creado para el encuentro entre aprendices e instructores, donde se pueden compartir expectativas e intereses. Aquí se busca crear lazos de compañerismo, esparcimiento y reflexión. Para iniciar, se debe realizar una presentación personal compartiendo su experiencia profesional y seguidamente responder la pregunta:

- ¿Cuáles son sus expectativas frente a la especialidad en curso y cómo cree que esta le ayudará en su formación profesional?

A continuación, se describen los pasos para participar en el foro social:

- Clic en Ver Foro.
- Ubicar el foro a participar y dar clic en Responder.
- Digitar el asunto y el contenido con sus respuestas, después dar clic en Responder.

Nota: esta actividad no es calificable, pero deberá realizarse como condición de entrada.

Aspectos a tener en cuenta para desarrollar esta actividad:

1. Realice la participación accediendo desde el contenido del curso en la siguiente ruta: Inducción/Contextualización SENA/Foro Social.

3.2. Cuestionario: Dinámica organizacional del SENA

La actividad propuesta tiene por objeto establecer un diagnóstico sobre el grado de dominio de cada participante frente a la temática trabajada: Contextualización del SENA. Para ello, se propone resolver un cuestionario en el cual debe identificar elementos de la misión, de la imagen institucional, los recursos que componen el ambiente virtual, dónde se desarrollará su proceso formativo y los roles que lo acompañarán.

Aspectos a tener en cuenta para desarrollar esta actividad:

1. Realice las lecturas presentadas accediendo desde el contenido del curso en la siguiente ruta: Inducción/Contextualización SENA/Material de formación 1.

2. Ingrese a la siguiente ruta desde el contenido del curso: Inducción/Contextualización SENA/Cuestionario: Dinámica organizacional del SENA. Contestar las preguntas propuestas y dar clic en el botón Enviar.

El Aprendiz tendrá 3 oportunidades para responder y la plataforma calificará automáticamente el desempeño con la calificación más alta.

Nota: Esta actividad es calificable.

3.3. Ambiente Requerido

- Ambiente virtual de aprendizaje

3.4. Materiales

Material de formación

- Contextualización SENA

Material de apoyo

- Reglamento Aprendiz SENA
- Himno del SENA
- Historia del SENA contada por Rodolfo Martínez Tono
- Inducción Símbolos del SENA

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencia de conocimiento: Cuestionario: Dinámica organizacional del SENA.	Realiza las actividades utilizando eficientemente la metodología, los recursos y ambientes de aprendizaje. Presenta las evidencias de manera oportuna y de acuerdo con lo concertado.	Cuestionario. Rúbrica de conocimiento.

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Ambiente virtual de aprendizaje: espacio académico donde se ingresa para el desarrollo del programa de formación.

Autoevaluación: evaluación subjetiva del propio desempeño frente a las metas trazadas.

Competencia: es la capacidad de desempeño partiendo del desarrollo de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea.

Competencia laboral: capacidades de una persona para desempeñar funciones productivas con base en los estándares de calidad establecidas por el sector productivo.

Cooperación: apoyo y socialización de la temática para la construcción de conocimiento.

Criterios de desempeño: son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

Criterios de evaluación: son los que señalan el nivel de logro que deben alcanzar los aprendices en su proceso de formación y que permiten la valoración final por parte del docente.

Contenidos: conjunto de saberes o temáticas tratadas en un material de formación, texto o multimedia.

Criterios de desempeño: son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

Criterios de evaluación: son los que señalan el nivel de logro que deben alcanzar los aprendices en su proceso de formación y que permiten la valoración final por parte del docente.

Diseño curricular: se refiere al conjunto de competencias básicas, objetivos, contenidos, criterios metodológicos y de evaluación en acciones educativas o laborales.

Elemento de competencia laboral: es la información de lo que una persona puede desempeñar en una tarea laboral y expresada en los conocimientos, rango de aplicación, criterios de desempeño, etc.

Estrategias metodológicas: es la mezcla de métodos y medios didácticos que aplican los instructores o aprendices para facilitar el aprendizaje.

Etapa lectiva: período de tiempo en el que el Aprendiz se forma en aulas y ambientes educativos de carácter institucional.

Etapa productiva: es el proceso en el que el Aprendiz puede aplicar sus habilidades y destrezas obtenidas en la etapa lectiva y es ayudado en su formación a un nivel más alto.

Evidencias de aprendizaje: pruebas de aprendizaje en el proceso de formación que se recolectan por medio de métodos y técnicas, así como evidencias de conocimiento, producto o desempeño para poder reconocer los logros obtenidos por el alumno.

Evidencias de conocimiento: son manifestaciones relacionadas con el saber para desenvolverse y adaptarse a una situación nueva, cotidiana o de riesgo.

Evidencias de desempeño: son pruebas relacionadas con la forma como el Aprendiz ejecuta una actividad y obtiene un resultado, a partir de su conocimiento, habilidad y actitudes y así identificar en su proceso, lo que ha asimilado y lo que le falta por alcanzar.

Evidencias de producto: resultado que se obtiene del desarrollo de una actividad propuesta al Aprendiz en la formación, que se materializa en un producto (artículo, material u objeto).

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Cabero., Almero, J. (1998). *e-actividades*. México, Eduformas.

Collazos, C. (1992). *Aprendizaje Colaborativo: un cambio en el rol del profesor*. España.

Fuentes, Norma (2003). *Trabajo colaborativo*. Curso de capacitación ITESM.

Ministerio de Educación (2012). *Educación Inclusiva. Iguales en la diversidad*. Colombia: Formación en red.

Moreno, G. (1994). *Didáctica, fundamentación y Práctica*. México, Progreso.

Villalobos Pérez Cortés, M. (2002). *Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje*. México, Trillas.

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	Erika Danely Pérez Barrera	Asesor	Grupo de Ejecución de la Formación	30/04/2018
	Diana Patricia Carmona	Soporte Didáctico Pedagógico	Grupo de Formación Virtual y a Distancia	13/04/2018
	María Cecilia Aroca Díaz	Soporte Didáctico Pedagógico	Grupo de Formación Virtual y a Distancia	13/04/2018
	María De Los Ángeles Ospina	Soporte Didáctico Pedagógico	Grupo de Formación Virtual y a Distancia	13/04/2018

8. CONTROL DE CAMBIOS

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)	Kely Alejandra Quiros Duarte	Administradora Repositorio de Contenidos	Grupo Gestión Curricular	01/05/2020	Actualización formato guía de aprendizaje e instrucciones.
	Andrés Camilo Penagos Beltrán	Gestor de Repositorio	Grupo Gestión Curricular	01/05/2020	Actualización formato guía de aprendizaje e instrucciones.



ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Tabla de contenido

1. Presentación
2. Definición de plan de mejoramiento
3. Pasos para elaborar el plan de mejoramiento
 - 3.1. Identificar debilidades y problemas
 - 3.2. Definir tareas y objetivos
 - 3.3. Construir el plan de mejoramiento
 - 3.4. Seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento
4. Conclusiones
5. Fuentes
6. Créditos

1. Presentación

Para la elaboración del plan de mejoramiento de nuestro proyecto se debe realizar un análisis conjunto entre el tutor, el supervisor de los procesos y el aprendiz, con el objeto de identificar el cumplimiento de cada una de las metas y objetivos propuestos en la ejecución del proyecto.

De igual forma, es necesario identificar las áreas donde no se cumplieron las metas y objetivos establecidos por el proyecto nos ayuda a establecer las debilidades, problemas y fortalezas que

se presentaron en la etapa de ejecución y planeación del proyecto planteado por el aprendiz y que son el insumo para la elaboración del plan de mejoramiento.

A lo largo de este contenido, se presentarán las técnicas y los pasos por medio de los cuales el aprendiz podrá construir el plan de mejoramiento de su proyecto.

2. Definición de plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento es un conjunto o secuencia de pasos, orientados a superar los problemas o las debilidades de un proyecto, por medio del planteamiento y la ejecución de tareas, que tienen como propósito alcanzar las metas y los objetivos propuestos que no se alcanzaron en la ejecución inicial de los planes empresariales.

El plan de mejoramiento se debe construir en compañía del tutor, el aprendiz y el supervisor de los procesos, debido a que son las personas con el conocimiento y la capacidad de identificar los factores o aspectos del proyecto, que deben ser incluidos en el plan de mejoramiento para lograr cumplirlos en una segunda ejecución.

3. Pasos para la elaboración del plan de mejoramiento

El primer paso para la elaboración del plan de mejoramiento es identificar las fortalezas, debilidades, problemas y necesidades de la propuesta y, con base en este análisis, definir las tareas objetivas y acciones que se deben llevar a cabo para superarlos. El siguiente paso es elaborar el plan de mejoramiento e incluir toda la información relacionada, así como definir el escenario que se desea alcanzar. La siguiente gráfica 1 ilustra este proceso.

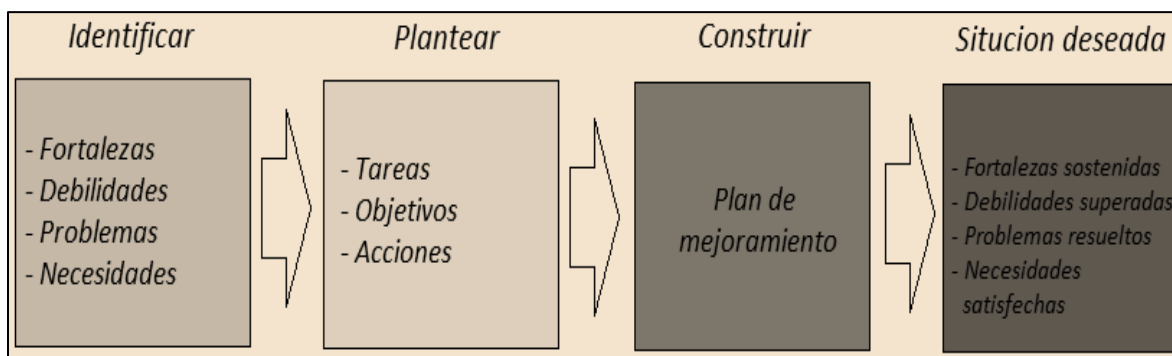


Figura 1. Pasos para elaborar plan de mejoramiento
Fuente: SENA

3.1. Identificar debilidades y problemas

Para la identificación de los problemas, se debe conformar un equipo que conozca y haya acompañado el proyecto durante las fases de planeación y ejecución, con el fin de identificar todos los aspectos a mejorar y que deben ser incluidos dentro del plan de mejoramiento. Para la realización de esta tarea podemos utilizar técnicas de recolección de información, como la lluvia de ideas y el árbol de problemas, los cuales nos sirven para analizar integralmente los componentes del problema. A continuación, explicaremos brevemente cada una de ellas:

a. Lluvia de ideas

La lluvia de ideas es una técnica que requiere la conformación de un grupo con conocimientos del tema, para exponer ideas relevantes, que permitan identificar todos los componentes de un problema, con lo cual se puede asegurar un análisis integral de la problemática y de las posibles soluciones. Con la utilización de la "Lluvia de ideas" se alcanzan nuevas ideas y soluciones creativas e innovadoras. Para el éxito de esta técnica debemos tener cuenta los siguientes tips:

- Es indispensable que todos los integrantes del grupo se expresen.
- Debe generarse un ambiente donde no exista miedo y haya libertad al hablar.
- Se deben tener en cuenta todas las ideas expresadas sin importar su pertinencia.
- Es recomendable utilizar fichas escritas para expresar las ideas, ya que se debe mantener inicialmente el anonimato, lo que da más libertad de expresión.

b. Árbol de problemas

Según el SENA:

El árbol de problemas es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema.

El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos (SENA, 2010).

Veamos un ejemplo de esta técnica:

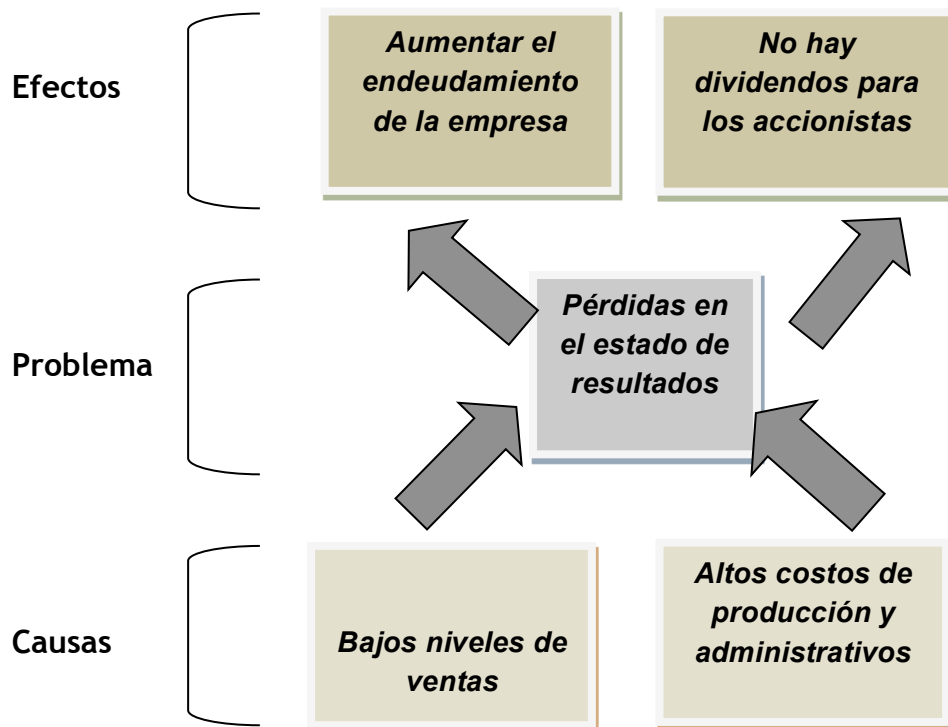


Figura 2. Ejemplo árbol de problemas
Fuente: SENA

3.2. Definir tareas y objetivos

Para definir las tareas y los objetivos del plan de mejoramiento, podemos utilizar la técnica denominada árbol de objetivos, la cual, a partir de los problemas identificados, nos permite proponer objetivos y acciones que nos ayuden a alcanzar todas las metas propuestas. A continuación, ampliaremos un poco más acerca de esta técnica:

Árbol de objetivos

Es una técnica que nos ayuda a plantear posibles soluciones a un problema identificado. Para la elaboración de un árbol de objetivos, se debe contar con información clara y completa del problema a solucionar, que puede ser extraída del árbol de problemas construido con antelación.

La conversión de un árbol de problemas a un árbol de objetivos requiere que los efectos se conviertan en los fines, el problema en el objetivo y las causas en los medios.

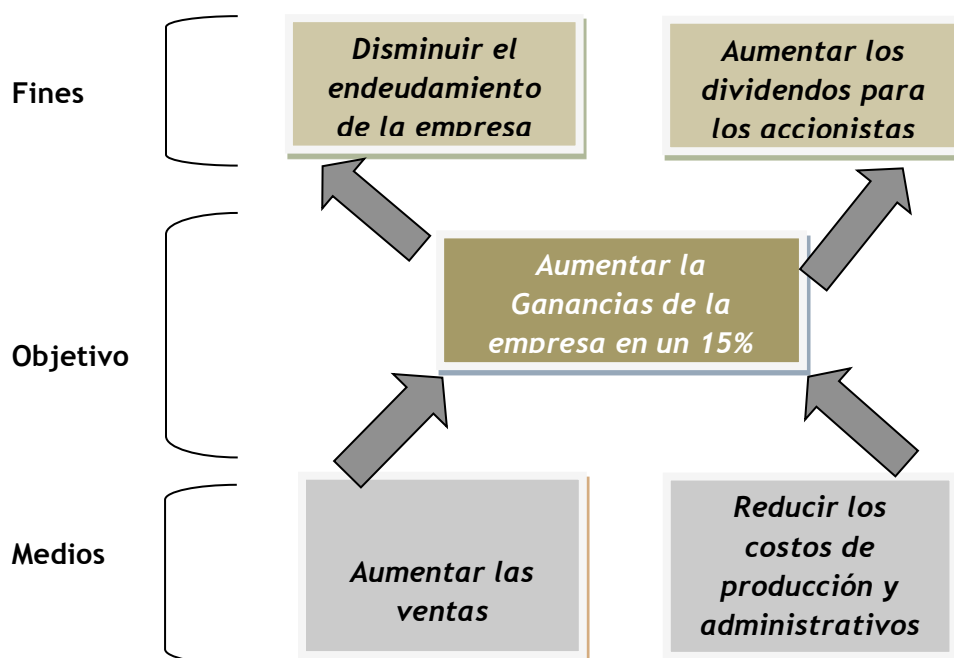


Figura 3. Ejemplo árbol de objetivos
Fuente: SENA

3.3. Construir el plan de mejoramiento

Para el SENA, “El Plan de Mejoramiento es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas (...)” (SENA, 2011). Este plan debe incluir acciones y tareas que deberán ser jerarquizadas para su ejecución, así como un(os) responsable(s), control y seguimiento, con lo cual, se busca asegurar el logro de los objetivos propuestos y por consiguiente de las metas planteadas en el proyecto.

Para estructurar el plan de mejoramiento se debe:

- Conformar un equipo que integre los responsables (aprendices) de la ejecución del proyecto, un supervisor de la ejecución y el tutor
- Identificar los problemas y las debilidades del proyecto
- Plantear soluciones, tareas y acciones para cumplir los objetivos planteados
- Determinar los responsables de ejecutar las tareas a desarrollar así como los encargados de hacer un seguimiento y control a las mismas
- Planear recursos humanos y materiales necesarios para ejecutar las tareas
- Construir un cronograma donde se estipule fecha de inicio y culminación del plan y de cada tarea
- Identificar los indicadores de seguimiento

N°	FECHA INICIO	OBJETIVO	SITUACIÓN INICIAL	FECHA LÍMITE	ACCIONES PARA CONSEGUIR EL OBJETIVO			SEGUIMIENTO	
					FECHA	ACCIONES	RESPONSABLE/S	FECHA	COMENTARIOS

Tabla 1. Formato para elaboración del plan de mejoramiento

Fuente: www.portalcalidad.com

3.4. Seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento

El último paso en la ejecución del plan de mejoramiento es el seguimiento, control y la evaluación del mismo, por parte de las personas asignadas. La autorregulación del plan debe ser el resultado de los avances y logros en el cumplimiento de cada una de las tareas planteadas, revisadas periódicamente y plasmadas en un informe de gestión.

Aristizábal, Ramírez y Sánchez, en la “Guía para la elaboración del plan de mantenimiento y mejoramiento”, establecen tres acciones de mejora (pp. 11-12):

- Las de corto plazo que no necesitan cambios normativos y pueden llevarse a cabo por parte de las dependencias que las necesiten implementar
- Las de mediano plazo que necesitan algún tipo de resolución por parte de las directivas de la empresa para llevarse a cabo
- Las de plazos más largos que requieren de un proyecto estructurado que debe ponerse a consideración de las directivas para organizar el presupuesto de ejecución

Veamos lo que dicen los autores al respecto de estas acciones de mejora:

Estos tres tipos de acciones requieren definir indicadores de cumplimiento que ayuden a efectuar un monitoreo ágil sobre el avance del plan. El equipo de autoevaluación debe estar atento a presentar informes periódicos sobre el avance en la ejecución del plan, el cual debe darse a conocer a la comunidad universitaria, de esta forma se garantiza una revisión permanente del cumplimiento de las diversas tareas y se evita que los programas sólo retomen el plan de acción en el momento en el cual les sea requerido por la unidad académica, la institución o entidades externas, o para conseguir recursos.

El programa debe contar con herramientas tecnológicas y personal capacitado suficiente para realizar el seguimiento y el control de los planes de acción y ofrecer la capacitación necesaria para el manejo de aquellas. (Aristizábal, Ramírez y Sánchez; 2005; p. 12)

4. Conclusiones

Podemos concluir que el plan de mejoramiento es una herramienta que nos ayuda a corregir las desviaciones encontradas en la ejecución de nuestro proyecto. La oportuna identificación de estos errores nos permite tomar decisiones pertinentes y oportunas para alcanzar los objetivos y las metas trazadas inicialmente en el plan. Por esa razón, es muy importante poner a consideración de un grupo de expertos la evaluación de nuestro proyecto, ya que podemos planificar, de manera conjunta, las acciones que se deben llevar a cabo.

5. Fuentes

- Aristizábal, M., Ramírez, P., y Sánchez, M. (2005). Guía para la elaboración del plan de mantenimiento y mejoramiento. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/167673367/Guia-Plan-de-Mejoras>
- Universidad Industrial de Santander (s.f). *Plan de mejoramiento*. Recuperado el 20 de junio de 2012, de <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/rectoria/acreditacionInstitucional/autoevaluacionInstitucional/informe/Plan.pdf>
- Universidad Tecnológica y pedagógica de Colombia (2010). *Guía para la formulación del plan de mejoramiento resultado de la autoevaluación de los programas académicos*. Recuperado el 20 de junio de 2012, de http://virtual.uptc.edu.co/acreditacion/MODELO/ANEXOS/GUIASYFORMATOS/GUIAS/GUIA_05_PLANN%20DE%20MEJORAMIENTO.pdf
- Portalcalidad. (2007). *Formato para documentar un plan de mejora basado en objetivos*. Recuperado el 25 de junio de 2012, de http://www.portalcalidad.com/docs/246-formato_documentar_plan_mejora_basado_objetivos

6. Créditos

Experto técnico-pedagógico

Oscar Daniel Carvajal C.

Economista. Especialista en dirección de proyectos y comercio electrónico
Centro de Gestión de Mercados, Logística y TIC, Regional Distrito Capital.

Asesor didáctico

Carlos Andrés Huertas

Licenciado en lingüística y literatura. Realizador de cine y artes audiovisuales
Centro de Gestión de Mercados, Logística y TIC, Regional Distrito Capital

Diseñador gráfico

Carolina Salavarrieta Castro

Diseñadora Gráfica, Universidad Jorge Tadeo Lozano
Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación. Regional Distrito capital

EVALUAR A TRAVÉS DE BALANCED SCORECARD

Tabla de contenido

Contextualización

1. Recuento
2. Tipos de evaluación
3. Sistemas o herramientas de control y evaluación
4. Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral
 - 4.1. El mapa estratégico
 - 4.2. Tabla de indicadores
5. Conclusión
6. Fuentes
7. Créditos

Contextualización

Todo proyecto tiene un mínimo de cuatro fases que constituyen un ciclo administrativo: preparación, planeación, ejecución y evaluación. Este ciclo se reinicia y retroalimenta.

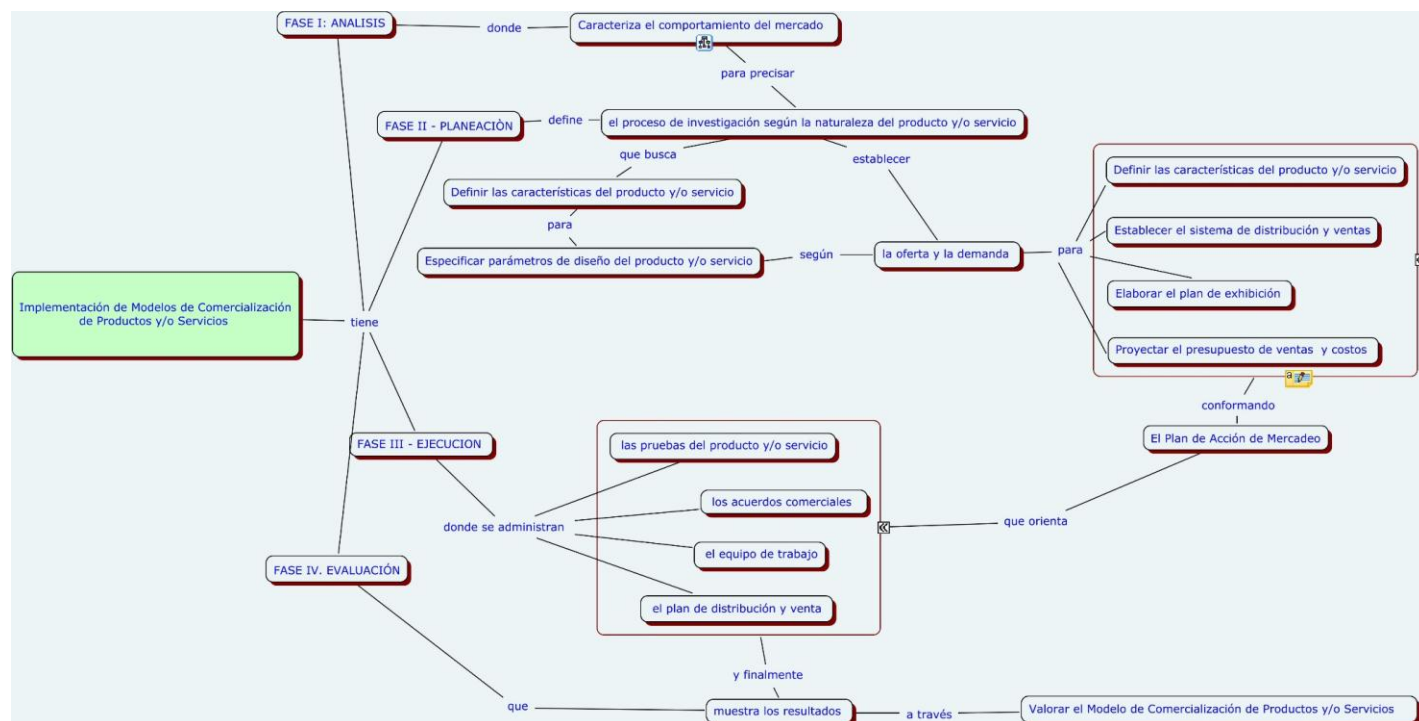
La evaluación, como última etapa del proceso inicial, es un paso natural y necesario en todo proyecto. Es el mecanismo a través del cual comparamos lo planeado con lo ejecutado para medir los resultados y tomar medidas que permitan superar las diferencias o reorientar el camino. En este OVA se retomará el ciclo administrativo del proyecto y se mencionarán algunos mecanismos de evaluación para, finalmente, trabajar el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta es una herramienta integral de gestión y evaluación que permite ver completamente la organización o proyecto, relacionando cada una de sus partes o procesos internos y externos.

¡El BSC es una herramienta sencilla, versátil, flexible y óptima!

1. Recuento

Estimados aprendices, han llegado al final de tu proceso de formación. Por ello, queremos hacer un recuento de todo el camino que recorrimos a lo largo de catorce actividades de proyecto, para

que revisen sus logros y juntos asumamos la tarea de evaluar el modelo de comercialización de productos y servicios que construimos a través del proyecto de formación.



Ahora, como último paso de este proceso de formación, se revisarán los resultados obtenidos a través de la evaluación de todo el programa.

2. Tipos de evaluación

Primero, recordemos que existen tres tipos de evaluación según el tiempo de aplicación. Sin embargo, no siempre las empresas o emprendedores de nuevas ideas o iniciativas productivas realizan estos tres tipos:

Evaluación previa o ex/ante: se realiza al terminar la formulación del proyecto para verificar su viabilidad o posibilidad real de llevarlo a cabo.

Evaluación durante o concurrente (seguimiento): es un proceso que se lleva a cabo en un momento puntual del proyecto o de manera continua para evaluar los avances y logros parciales.

Evaluación final o ex/post: como su nombre lo indica, se hace al terminar el proyecto y tiene como propósito establecer el cumplimiento eficiente de los objetivos planteados y analizar los puntos que no se han logrado para plantear planes de mejora.

3. Sistemas o herramientas de control y evaluación

Los sistemas de control operacionales y administrativos de las empresas suelen construirse alrededor de indicadores y objetivos financieros, los cuales tienen poca relación con el progreso de la compañía y el logro de objetivos estratégicos a largo plazo. Adicionalmente, siempre se centran en los resultados de un proyecto o programa y no aportan información sobre el porqué de los resultados obtenidos. Por esto, el énfasis que las empresas hacen en indicadores financieros a corto plazo deja una brecha entre el desarrollo de una estrategia y su puesta en práctica.

En busca de soluciones a esta problemática, se han desarrollado, desde finales del siglo pasado, algunas teorías y herramientas de gestión que buscan dar cuenta, de manera integral, de toda la empresa. Es decir, observarla, pensarla, planearla, monitorearla y evaluarla desde todas las perspectivas y desde todas sus áreas.

Entre estas teorías se encuentra el ciclo PHVA, la prospectiva, la teoría de mejora continua y, en general, todos los programas de calidad total. Sin embargo, el sistema que más relevancia ha ganado en este contexto, por su integralidad y facilidad para ser utilizado en todas las fases de un proyecto, es el denominado Cuadro de mando integral o Balanced Scorecard. Este sistema fue desarrollado por los profesores Kaplan y Norton.

Recuerda repasar la tabla con las herramientas de evaluación más conocidas.

4. Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral

La finalidad del Balanced Scorecard es traducir la estrategia en acción y, de esta manera, facilitar que las empresas logren sus objetivos de forma sencilla y comprensible para todos los actores de la organización. Involucra todos los procesos e indica, a cada uno de ellos, cuál es su aporte para el logro de los objetivos estratégicos.

Este sistema se vale de dos herramientas concretas para lograr su objetivo y es el mapa estratégico y la tabla de indicadores, que se convierten en el eje articulador o conector entre el plan estratégico de la empresa y el quehacer operativo misional, tal como lo explica el siguiente video.



Martínez, R. (2009) Vídeo “El Balanced Scorecard y la planeación estratégica”. Y la dirección es <http://www.youtube.com/watch?v=-Di2BsosJv8>

4.1. El mapa estratégico

El mapa estratégico provee un marco gráfico y conceptual para ilustrar o describir la estrategia de una empresa, lo cual permite el consenso del más alto nivel ejecutivo, su efectiva comunicación a todo el personal y un correcto alineamiento organizacional.

El mapa estratégico muestra la conexión de los activos intangibles (el capital humano, el capital de información y el capital organizacional) con los procesos internos de creación de valor.

El mapa estratégico se construye, comúnmente, a partir de las cuatro perspectivas que definieron sus creadores, los profesores Kaplan y Norton: dos de acciones (perspectiva de aprendizaje-crecimiento y perspectiva interna) y dos de resultados (perspectivas de clientes y financiera). En las dos primeras, se describe el proceso de transformación de activos intangibles en activos tangibles para entregar la propuesta de valor. En las dos perspectivas últimas, se describe cuáles son los resultados que se espera lograr con dicha propuesta de valor, ya sea a nivel de clientes (atracción, satisfacción y retención) como a nivel de los accionistas (resultados financieros).

La propuesta de valor se convierte, así, en la bisagra que conecta el proceso de creación de valor (transformación de activos intangibles en activos tangibles) con los resultados concretos para clientes y accionistas.

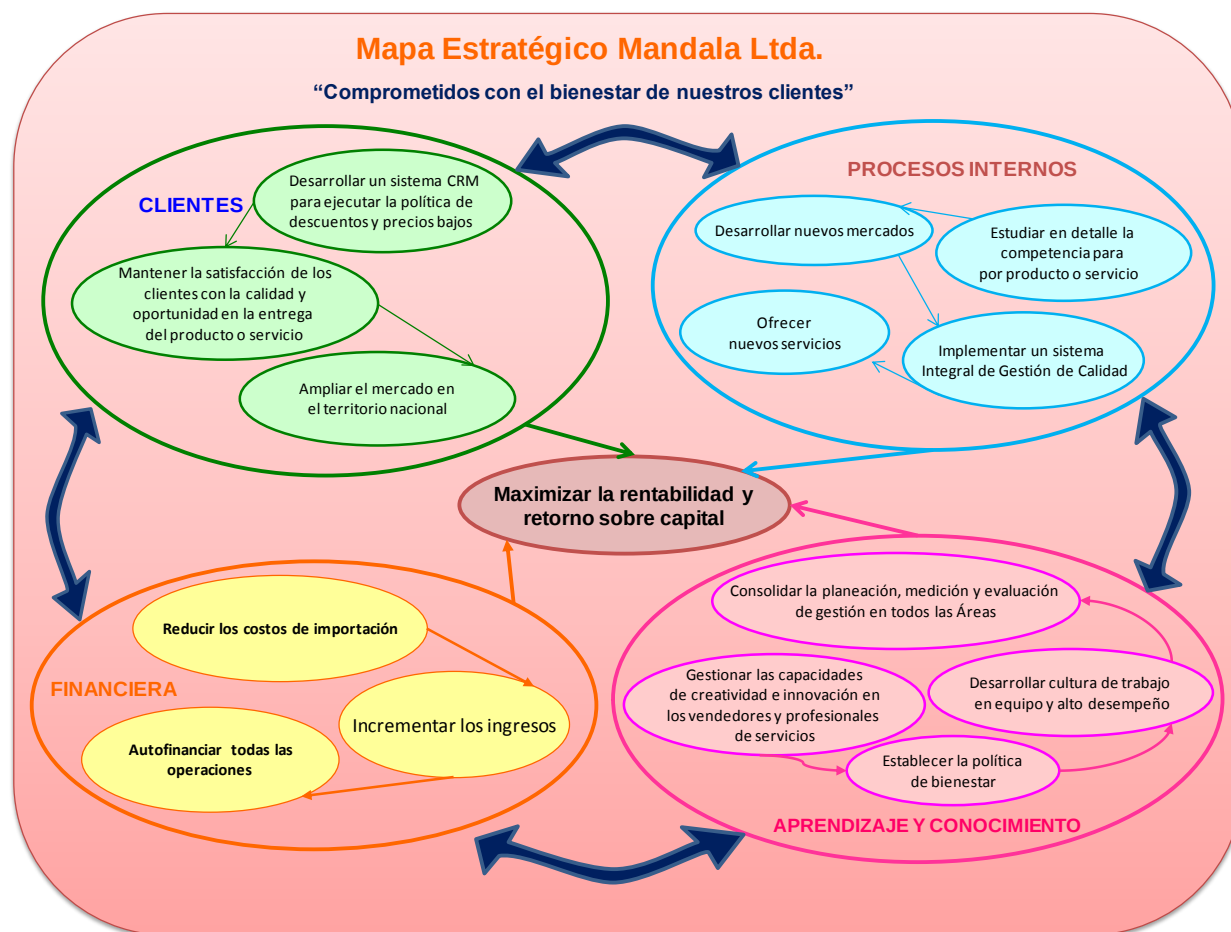
Dentro del mapa estratégico, la descripción de la estrategia se operacionaliza a través de un conjunto de objetivos estratégicos (pocos y críticos, en los cuales la empresa debe sobresalir) distribuidos en forma balanceada a través de las cuatro perspectivas mencionadas, conectados entre sí por una serie de relaciones lógicas de causa-efecto. En conjunto, el mapa estratégico “cuenta la historia de la estrategia” de una organización.

La estrategia consiste en la ejecución, en forma simultánea, de unos pocos y claves temas estratégicos, que irán entregando su valor en diferentes momentos. Los temas estratégicos interactúan para crear valor en el tiempo:

- Liderazgo de producto
- Relaciones estrechas con los clientes
- Excelencia operacional
- Responsabilidad social y ambiental

Estos grandes temas estratégicos pueden conceptualizarse como una corriente de objetivos estratégicos vinculados entre sí por una serie de relaciones de causa-efecto. Si bien atraviesan las cuatro perspectivas de un mapa estratégico, los temas tienen su asiento o anclaje principal en los procesos internos de una organización.

Veamos un ejemplo:



Señalemos algunos elementos claves para la construcción del mapa:

1. Las cuatro perspectivas, clientes, procesos internos, financiero, y aprendizaje y conocimiento, son las que definieron los creadores del Balanced Scorecard. Pero no es camisa de fuerza; si navegan por la web encontrarán que algunas empresas ponen más perspectivas y otras incluso las llaman de manera diferente. Por ejemplo, para que todos conozcan sus compromisos, le ponen los nombres de los departamentos de la empresa.
2. El tejido dentro y entre las perspectivas debe ser claro, de manera que los responsables de una sepan que están alimentando los resultados de otra y viceversa.
3. Las estrategias por perspectivas deben apuntar al logro del objetivo general, que en este caso es “maximizar la rentabilidad y retorno sobre capital”.
4. Es importante ser concretos y directos en el planteamiento de los objetivos, recordemos que las preguntas a responder son:
 - Financiera: ¿cómo podemos maximizar el beneficio de los accionistas?
 - Cliente: ¿cómo podemos entregar todo lo que esperan nuestros clientes?
 - Procesos: ¿de qué manera hago mis procesos más eficientes?
 - Aprendizaje: ¿cuento con el mejor equipo?, ¿qué puedo hacer para desarrollarlo?

En la inapropiada ejecución de la estrategia residen las causas más frecuentes de los fracasos empresariales. Por ello, la ejecución o implementación de la estrategia es más importante que la estrategia en sí misma. Según Kaplan y Norton, una efectiva implementación de la estrategia requiere del cumplimiento de los cinco principios de una organización focalizada en la estrategia, a saber:

- Realizar un liderazgo ejecutivo
- Traducir la estrategia en acciones operativas
- Alinear la organización para crear sinergias
- Transformar la estrategia en tarea de todos
- Transformar la estrategia en un proceso continuo

4.2. Tabla de indicadores

Tal como se mencionó antes, el poder del BSC solo se logra cuando se transforma de un sistema de **indicadores** en un sistema de **gestión**.

La tabla de indicadores del BSC se deriva del mapa estratégico, lo cual configura el mecanismo de seguimiento y control de ejecución de la estrategia. Para comprender su importancia y facilitar su construcción, consulten el siguiente material denominado “Indicadores de gestión y cuadro de

mando integral”, que encontrarán en

http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integrall.pdf. Allí, encontrarás desde la definición de un Indicador hasta su operacionalización en la administración de las perspectivas del BSC o CMI. Igualmente, pueden remitirse a la actividad de aprendizaje 8, donde se trató ampliamente el tema de indicadores.

Después de la revisar el material y retomar lo que habíamos trabajado en las guías anteriores, ahora retomemos el ejemplo de Mandala para ver los indicadores.

CUADRO DE INDICADORES				
PERSPECTIVA	OBJETIVO	DEFINICIÓN	INDICADOR DE LOGRO	FORMULA DE CÁLCULO
FINANCIERA	Maximizar la Rentabilidad y retorno sobre capital	Conocer el porcentaje de rentabilidad operacional	Índice de Rentabilidad	$((\text{Ingresos} - \text{Costos}) / \text{Costos}) * 100$
	Autofinanciar todas las operaciones*	Evitar el apalancamiento de la empresa con sus socios y con el mercado financiero.	Rotación de cartera	$\text{Ventas a credito} / \text{Cuentas por cobrar promedio}$
			Rotación de proveedores	$\frac{\text{Cuentas por pagar promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Compras a credito del periodo}}$
	Incrementar los ingresos	Incrementar las ventas de la empresa	Porcentaje de Incremento de las ventas	$\frac{\text{Ventas actuales (mes/año)}}{\text{Ventas anteriores}}$
	Reducir los costos de importación y producción del servicio	Reducción de costos de importación	Costo por unidad importada	$\frac{\text{Costo totales de importación}}{\text{Unidades importadas}}$
CLIENTES	Mantener la satisfacción de los clientes con la calidad y oportunidad en la entrega del producto o servicio	Satisfacción del cliente por medio del Justo a Tiempo.	% de clientes satisfechos	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}}$
	Desarrollar un sistema CRM para ejecutar la política de descuentos y precios bajos	Garantizar la eficiencia de la política de descuento y precios bajos a través de la gestión de una BBDD.	Clientes en BBDD del sistema CRM	$\text{Clientes en BBDD} / \text{Total Clientes}$
	Ampliar el mercado en el territorio nacional	Extensión del Mercado.	% nuevos clientes en nuevos mercados	$\text{Clientes nuevos} / \text{Total clientes potenciales}$

Señalemos algunos elementos claves para la construcción de la tabla:

- **Columnas ejemplo**

Las cinco columnas del ejemplo constituyen el contenido mínimo que debe tener una tabla de indicadores:

Perspectiva: es importante dividir la tabla en cada una de las perspectivas que hayamos involucrado en el mapa estratégico.

Objetivo: se deben relacionar todos los objetivos planteados en el mapa.

Definición: se debe traducir el objetivo en resultados puntuales, qué se quiere lograr.

Indicador de logro: se debe poner el nombre del indicador que evidenciará el alcance del objetivo.

Fórmula de cálculo: como su nombre lo indica, se muestra la operación matemática con la que se obtendrá el indicador. Comúnmente, consta de un numerador con las unidades actuales o de análisis y un denominador con una suma total o histórica.

- **Otras columnas**

Las otras columnas que se recomienda incluir son:

Periodicidad: indica con qué frecuencia se debe calcular.

Responsable: anuncia quién es la persona encargada de recopilar la información y obtener el resultado.

Área: indica el departamento encargado.

Convenciones: pone en común el significado de ciertas palabras o criterios.

- **Objetivos**

Como lo muestra la imagen, la tabla se debe construir a partir de los objetivos planteados en cada perspectiva. Observen que un objetivo puede ser medido por uno o varios indicadores, la relación no siempre será uno a uno, para hacerlo deben analizar muy bien lo que se quiere lograr y de qué manera se puede evidenciar que se ha logrado.

- **Indicadores**

Se debe tener claro qué tipo de indicador se utiliza, para medir la obtención de objetivos; los más apropiados son los indicadores de logro, y no se deben confundir con indicadores de desempeño (lo que se hace para lograr el objetivo) o de impacto (el efecto que tiene el logro o no del objetivo).

- **Revisión**

Por último, el éxito de cualquier sistema de gestión y, en particular, del Balanced Scorecard radica en su revisión permanente, en que sea un organismo vivo en la vida diaria de la empresa. No se trata de hacer mapas estratégicos atractivos y colgarlos en la oficina, ni de archivar grandes tablas de indicadores. Lo clave es comunicar el sistema, que todos lo conozcan y se comprometan con su parte, que tengan claro cuán importante es su aporte para el logro del objetivo estratégico general. Esto redundará en una empresa más eficiente, productiva y, por

tanto, con mayores beneficios para sus colaboradores. En el departamento de marketing, esto gana una relevancia única, dado que las personas que lo integran son quienes tienen contacto directo con el cliente, es decir, son quienes venden la organización.

Este material multimedia y el vídeo <http://youtu.be/wgPuHGv4HA4>, que los invitamos a ver a continuación, constituyen las bases para conocer e iniciar sus pasos en el uso de esta poderosa herramienta, no solo estratégica sino también operativa. Su importancia, además de todos los aspectos mencionados, radica en que da participación a todos los agentes de la empresa o proyecto, ya que integra y muestra como un todo la gestión organizacional orientada a los objetivos, donde cada quien puede conocer su responsabilidad y cómo cumplir con la tarea.

5. Conclusión

Con base en toda esta información, ahora los invitamos a realizar las actividades previstas aplicadas a su propio proyecto. ¡Adelante!

6. Fuentes

- Albuquerque, F. y Dini, M. (2008). Módulo 6. Evaluación y monitoreo de proyectos de integración productiva. Recuperado de: <http://elearning.cepal.org/moodle/file.php/1/documentos/modulo3/dinialbuquerque/modulo6.pdf>
- Barrio, L. y Barrio, S. (2001). Cuadro de Mando Integral como herramienta de auditoría interna. Recuperado de: http://www.uca.es/area/auditoria/articulos-publicados/el_cuadro_de_mando_integral_cmi_y_los_indicadores_de_gestion.pdf
- Espinoza, L y Van de Velde, H. (2005). Sistema de evaluación de proyectos Sociales. Recuperado de: <http://america.volensarchive.org/IMG/pdf/5.2.SistemasEvaluacionProyectosSociales.pdf>
- Fernández, Alfonso. (2003). Indicadores de gestión y cuadro de mando Integral. Recuperado de: http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System. Harvard Business Review-HBR
- Martínez, R. (2009). Vídeo “El Balance Scorecard y la planeación estratégica”. Recuperado de: <http://www.youtube.com/watch?v=-Di2BsosJv8>
- MIDEPLAN, Diversión de Inversiones. (2010). Metodología general de preparación y evaluación de proyectos. Recuperado de: http://www.evaluaciondeproyectos.es/EsWeb/Recursos/guias_acb/PDF/23.pdf

- Pavisich, L. (2012). Balanced Scorecard. Recuperado de: <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>
- Sarmiento, J. (2010). Evaluación de proyectos. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/EvalProy.PDF>
- Van de Velde, H. (2009). Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos sociales. Recuperado de: <http://volens.be/IMG/pdf/SEMSE.pdf>
- Vogel, M. (2010). Cuadro de Mando Integral: ¿Cómo Construirlo? Recuperado de <http://www.tablero-decomando.com/blog/?p=70>

7. Créditos

Experto temático

María Fernanda Osorio F.

Administradora de Empresas, MBA en Dirección de Empresas de la Universidad Camilo José Cela y EAE Madrid, con experiencia pedagógica basada en Proyectos. Instructora Virtual del Sena en las áreas de Mercadeo y Bilingüismo.

Asesores didácticos

Sandra Viviana Cruz Pulido

Literata. Maestría en curso en Educación. Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información - Regional Distrito Capital.

Diana Catalina Hernández. Filósofa. Profesional en estudios literarios. Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información - Regional Distrito Capital.

Diseñador

Nelson Javier Caicedo. Diseñador Gráfico

Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación. Regional Distrito Capital

Programador:

Héctor Julián Poveda Carvajal. Ingeniero en Multimedia

Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación. Regional Distrito Capital



ESTRUCTURA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
Mapa Conceptual.....	4
1. ¿QUÉ SON LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO?.....	5
2. ORÍGENES DEL CONCEPTO DE FACTORES DE ÉXITO.....	5
3. CARACTERÍSTICAS DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	6
4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN MARKETING.....	7
4.1 Ejecución del marketing.....	8
4.2 Evaluación y control.....	9
5. CUADRO DE MANDO COMO FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO.....	12
5.1 Cuadro de Mando Integral: sus beneficios.....	13
5.2 Cuadro de Mando Integral: su implementación.....	14
6. LOS FACTORES DE ÉXITO DE LAS ESTRATEGIAS.....	14
7. VARIABLES DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	15
8. LA GESTIÓN BASADA EN FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	15
Glosario.....	16
Bibliografía.....	17
Control del documento.....	18
Creative commons.....	18

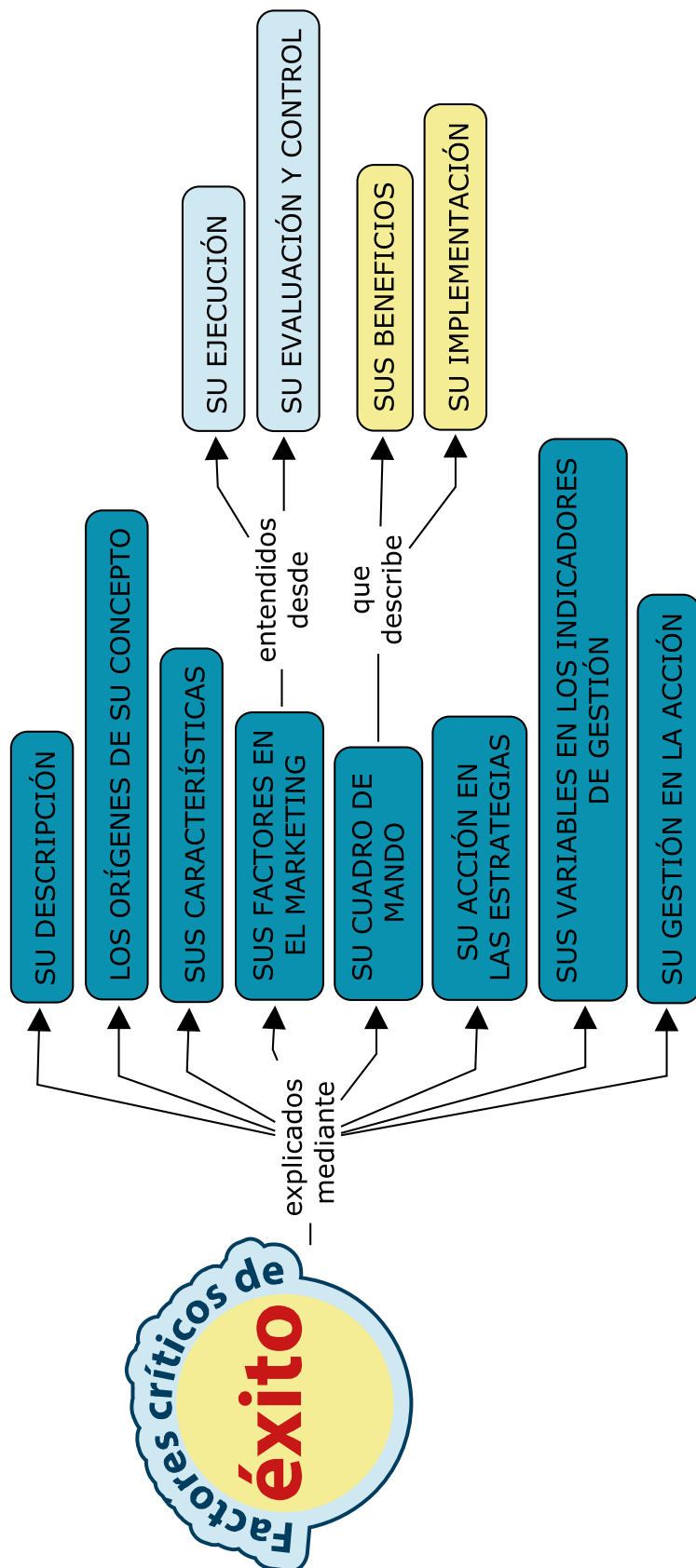


INTRODUCCIÓN

El diseño de una estrategia exitosa de marketing, responde al cubrimiento de necesidades y a la disposición de un adecuado seguimiento, estructurando esta solución, desde la identificación y definición de sus factores críticos.

Actualmente, las condiciones del mercado internacional, exigen que cada uno de los objetivos de la empresa estén articulados alrededor de elementos de gestión de calidad, es allí donde surgen los factores críticos de éxito, como medio articulador que facilita una ejecución efectiva para el marketing en las empresas haciéndolas más competitivas. La determinación de estos elementos fundamentales para orientar los esfuerzos corporativos de planeación, parten desde una correcta visualización de objetivos, de manera que las estrategias generadas se constituyan en factores claves para resultados exitosos.

Mapa Conceptual



1. ¿QUÉ SON LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO?

Mucho se ha enfatizado sobre los factores críticos de éxito, sobre la importancia de buscar planteamientos estratégicos, sobre las herramientas de análisis para la toma de decisiones y sobre acciones que minimicen riesgos y maximicen la posibilidad de éxito para cada una de ellas.

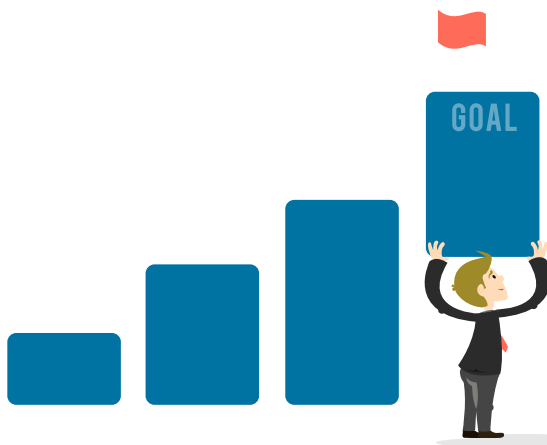


Con este punto de partida se realiza una revisión de los factores y procesos, con el objeto de establecer los puntos críticos que originan cuellos de botella; además, se hace necesario precisar los puntos críticos de re orden, los factores de inflexión del negocio y de lo que se conoce como “la gestión basada en los factores críticos”. Esta serie de elementos tienden a confundir, pues cada uno de ellos corresponde a elementos claves de éxito del negocio, a la planificación adecuada de la estrategia y a su respectivo seguimiento (Murillo, 2016); para mejor entendimiento, debemos remontarnos a sus orígenes e ir avanzando hasta la actualidad, siguiendo sus tendencias en la dirección de marketing.

2. ORÍGENES DEL CONCEPTO DE FACTORES DE ÉXITO.

Para comenzar, los Factores Críticos de Éxito (FCE) han tenido una evolución, inicialmente se les conoce como “gestión por factores críticos”, después, fueron mejor definidos mediante el concepto de factores críticos de éxito y, posteriormente, bajo el naciente concepto de sistemas de factores de éxito; en donde “los FCE eran requerimientos de información sensible y vital, que permitía a los gerentes que las cosas marcharán bien” —todos tomados de las escuelas de Harvard—. Hoy día se le conoce a este concepto como: Factor Crítico de Éxito (FCE); considerado como el conjunto mínimo (limitado) de áreas (Factores o puntos), determinantes para el logro de resultados satisfactorios, que aseguren un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización”.

Dentro de esta serie de conceptos básicos, encontramos uno, desde el punto de vista gerencial, que dice que “son variables que



Factores críticos de éxito

la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en la industria”.

De allí se puede concluir que los Factores Críticos de Éxito, son elementos clave para cualquier organización, ya que éstos, transformados en variables, sus valores pueden ser tomados de una forma crítica, lo que se considera un caso exitoso o aceptable. (Murillo, 2016)

3. CARACTERÍSTICAS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Considerando la posibilidad de diferente tipo de experiencias, los FCE se caracterizan de la siguiente manera:

- Son temporales y subjetivos.
- Están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa o competitividad de la entidad.
- Son específicos para cada negocio, organización, entidad o individuo.
- Reflejan preferencias y punto de vista respecto a las variables claves en un determinado momento.
- Se constituyen en elementos cruciales para el éxito de una organización durante el horizonte de la planeación.
- Son variables clave, cuyo valor tiene un nivel crítico que al ser superado se considera como satisfactorio o exitoso; lo contrario compromete seriamente la razón de ser de la entidad o estrategia evaluada.
- El éxito de las estrategias organizacionales, los planes, objetivos y esfuerzos giran en torno a su concreción satisfactoria.
- Un plano o un proceso, se considera estratégico para una organización cuando se afecta a sus FCE.
- Están directamente relacionados con el concepto de éxito de acuerdo con: los que lo diseñan, su grado de comprensión del entorno, el ámbito en el que se formulan, la naturaleza del negocio y el grado de madurez de la organización.

- Son influenciados por el contexto económico, socio político, cultural, geográfico y por el acceso a recursos disponibles.
- Están directamente relacionadas con el reconocimiento de las habilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que la organización posee.
- Su punto de criticidad y efectividad está directamente relacionado con el tiempo, factor determinante establecido por la organización en los siguientes aspectos: su evaluación y ejecución, su impacto de no satisfacción o desempeño exitoso, impacto actual o futuro sobre los recursos de la organización, impacto actual o futuro sobre la cantidad y calidad de: sistemas, procesos, funciones, productos, servicios o individuos con los que se relaciona; y, por último, el nivel de compromiso que tiene con la organización y su desenvolvimiento sobre el medio en el cual ejerce su acción.
- Las metas organizacionales están directamente relacionadas con la superación de los valores críticos de los FCE; por otro lado, los objetivos organizacionales se logran cuando se cumplen las metas, cubriendo adecuadamente el espectro trazado en la misión y la visión.

4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN MARKETING

Una empresa con buen marketing es juzgada no tanto por “lo que es”, sino por “lo que hace”; de allí parten todos los factores característicos de éxito, éstos, cuentan con elementos fundamentales como:

- La empresa selecciona los mercados meta en los que goza de más ventajas, y abandona o rechaza los mercados en los que es intrínsecamente más débil.
- Todos los empleados y departamentos de la empresa tienen una orientación hacia el cliente y hacia el mercado.
- Existe una magnífica relación profesional entre los departamentos de marketing, investigación y desarrollo, y producción.
- Existe una magnífica relación profesional entre los departamentos de marketing, ventas y servicio al cliente.
- La empresa cuenta con sistemas de incentivos para aplicación de las conductas más adecuadas.

Factores críticos de éxito

- La empresa cultiva y controla de forma permanente la satisfacción y la lealtad de sus clientes.
- La empresa administra un sistema de generación de valor, en colaboración con los principales proveedores y distribuidores.
- La empresa es capaz de crear nombre e imagen de marca.
- La empresa es flexible al satisfacer las diferentes necesidades de sus clientes. (Kotler & Keller, 2006)

4.1 Ejecución del marketing.

La estrategia se refiere al qué y al por qué de las actividades de marketing, mientras que, la ejecución, se refiere al quién, dónde, cuándo y cómo. La estrategia y la ejecución se relacionan estrechamente, ya que, cada nivel de estrategia implica determinadas tareas de ejecución táctica a un nivel inferior; por ejemplo: La decisión estratégica de la alta dirección de “exprimir” un producto, se debe traducir en medidas prácticas específicas. (Kotler & Keller, 2006) Citan a Thomas Bonoma al identificar cuatro tipos de conocimientos necesarios para la ejecución de los programas de marketing:

- 1) Capacidad de diagnóstico:** Reconocer la insatisfacción cuando el programa de marketing no cumple con las expectativas previstas; en este caso se debe responder a la siguiente pregunta: ¿Es por la estrategia o por la ejecución? Si se trata de la ejecución vale preguntarse: ¿Cuál fue el problema?
- 2) Identificación del nivel empresarial:** Generalmente los problemas de ejecución suelen originarse desde los siguientes tres niveles: la función de marketing, el programa de marketing y el nivel de política de marketing.
- 3) Capacidad de ejecución:** La ejecución de programas exitosos, requiere de gestores de mercados con habilidades adicionales como: capacidad de asignación al definir y presupuestar los recursos, capacidad de organización para desarrollar una ordenación eficaz, y capacidad de interacción motivacional hacia la acción de las personas comprometidas.
- 4) Capacidad de evaluación:** Los mercadólogos deben ser capaces de controlar y evaluar las actividades de marketing

La mayoría de los departamentos de marketing emplean una serie de herramientas tecnológicas inconexas, como lo son: el correo electrónico, las hojas de cálculo, el software de administración de proyectos y las bases de datos de clientes. Sin

embargo, estas herramientas inconexas no pueden hacer frente a la creciente complejidad del negocio y al alcance internacional de las operaciones. Las empresas recurren a las Nuevas Tecnologías de la Información, desde donde se hace posible mejorar la administración de sus recursos de marketing.

En la actualidad se requieren plantillas más adecuadas para los procesos de marketing, que respondan, éstas, a una mejor administración de sus activos y una asignación más precisa de los recursos de marketing.

Dentro de esta evolución, ha surgido la factibilidad de automatizar ciertos procesos repetitivos, transformándose en una tendencia que recibe nombres diferentes, por ejemplo: administración de recursos de marketing (ARM), administración de marketing empresarial (AME) y sistemas de automatización de marketing (SAM) (Kotler & Keller, 2006).

Las empresas generadoras de software, ofrecen paquetes de ayuda que mejoran la administración de procesos como los activos y recursos de marketing. Estos paquetes se personalizan, de tal modo que, los diferentes gerentes de marketing —directores de marketing, gerentes de producto o de marca, gerentes territoriales de ventas y gerentes de comunicaciones— puedan desarrollar sus planes, ejecutándolos y controlándolos.

Estos programas ofrecen una serie de aplicaciones Web que automatizan e integran actividades como: administración de proyectos, campañas, asignación de presupuestos, manejo de activos, control de marcas, relación con los clientes y conocimiento general del mercado. El componente de administración del conocimiento consiste en plantillas de procesos, asistentes y prácticas recomendables.

De esta manera, la estrategia de marketing va encontrando los factores críticos de éxito a tener en cuenta dentro de cualquier organización.

4.2 Evaluación y control

A pesar de la necesidad de evaluar y controlar las actividades de marketing, muchas empresas utilizan procedimientos de control inapropiados. Un estudio realizado en 75 empresas concluyó lo siguiente:

- Las empresas más pequeñas, no fijaban objetivos claros ni contaban con sistemas adecuados para medir los resultados.
- Menos de la mitad de las empresas estudiadas conocían la rentabilidad de cada uno de sus productos. Cerca de un tercio, no tenía procedimientos de análisis regular para controlar y eliminar los productos más débiles.

Factores críticos de éxito

- Cerca de la mitad de las empresas no comparaban sus precios con los de la competencia; no analizaban sus costos de almacenamiento y distribución, ni las causas de las devoluciones de pedidos; no realizaban evaluaciones formales de la eficacia de la publicidad, ni estudiaban los informes de visitas de sus vendedores.
- Muchas empresas dedicaban entre cuatro y ocho semanas a desarrollar informes de control, que en ocasiones eran imprecisos. (Kotler & Keller, 2006)

Los tipos de control que deben implementar las empresas son cuatro: Control del plan anual, control de rentabilidad, control de eficacia y control estratégico. Las empresas pueden utilizar los parámetros del marketing para analizar sus planes y rentabilidad.

La evaluación y control permiten detectar el origen central de un problema y la inversión de posibilidades en la solución correcta.

- **El control del plan anual:** pretende garantizar que la empresa logre los objetivos previstos de ventas y utilidades, entre otros.
- **El control de la eficacia:** vigila la validez del marketing. El personal de este departamento está integrado al de control de administración, pero se especializa en los temas de marketing relacionados con el negocio.

En empresas como General Foods, DuPont y Johnson & Johnson, este tipo de control realiza estudios financieros pormenorizados sobre gastos y resultados de marketing, estudia el cumplimiento de los planes de utilidades, ayuda a los gerentes a preparar presupuestos, mide la eficacia de las promociones, analiza los costos de producción de medios, evalúa la rentabilidad geográfica por cliente e instruyen al personal de marketing sobre las implicaciones financieras de sus decisiones.

Eficacia de la fuerza de ventas: Los gerentes de ventas deben controlar los siguientes indicadores clave de sus territorios:

- Promedio de visitas diarias por vendedor.
- Tiempo promedio de las visitas por contacto.
- Promedio de ingresos por visita.
- Promedio de costos por visita.

- Costos del entretenimiento invertido en cada visita.
- Porcentaje de pedidos por cada cien visitas.
- Número de nuevos clientes por periodo.
- Número de clientes perdidos por periodo.
- Costo de la fuerza de ventas como porcentaje del total de las ventas.

Eficacia de la publicidad: Muchos directivos creen que es prácticamente imposible medir qué obtiene la empresa por cada dólar invertido en publicidad, pero se debe intentar obtener, al menos, las siguientes estadísticas:

- Costo de publicidad por cada 1,000 consumidores meta, alcanzados a través de cada medio de comunicación.
- Porcentaje de audiencia que nota, ve, asocia y lee la mayor parte de cada anuncio impreso.
- La opinión de los consumidores sobre el contenido del anuncio y sobre su eficacia.
- Medidas de actitud hacia el producto antes y después de la publicidad.
- Número de consultas generadas por el anuncio.
- Costo de cada consulta.

(Kotler & Keller, 2006)

Eficacia de la promoción de ventas: La promoción de ventas incluye docenas de alternativas para estimular el interés de los compradores y la prueba del producto. Para mejorar la eficacia de la promoción de ventas, es indispensable que la dirección lleve registro de los costos y del impacto de las ventas de cada promoción. La dirección debe revisar las siguientes estadísticas:

- Porcentaje de ventas obtenido con cada promoción.
- Costo de exposición de productos por cada dólar de ventas.
- Porcentaje de cupones canjeados.

Factores críticos de éxito

- Número de consultas derivadas de una demostración del producto.

Eficacia de la distribución: La dirección debe buscar economías de distribución, a través del control de inventario, de la ubicación de los almacenes y de los medios de transporte. Asimismo, debe controlar parámetros como:

- Costo de logística como porcentaje de las ventas.
- Porcentaje de órdenes de pedido requisitadas correctamente.
- Porcentaje de entregas puntuales.
- Número de errores de facturación.

Control estratégico: Cada vez que la situación de control lo amerite, la empresa debe comprometer su esfuerzo en la revisión de los objetivos trazados y la eficiencia en la ejecución del marketing. Cada empresa debe reexaminar su orientación estratégica al mercado, con estudios de eficiencia y auditorías de marketing. También es recomendable realizar estudios de excelencia del marketing, así como estudios de responsabilidad social basada en su accionar y compromiso ético (Kotler & Keller, 2006)

Estudio de eficiencia de marketing: este estudio puede referirse a un requerimiento específico de algún departamento, o hacerse extensivo a la integralidad de la empresa. El estudio debe reflejar y abordar los cinco atributos principales de una orientación de marketing: filosofía de cliente, organización de marketing integrado, información de marketing adecuada, orientación estratégica y eficiencia operativa. En este rubro, la mayoría de las empresas y los departamentos obtienen resultados entre regulares y aceptables. (Kotler & Keller, 2006)

5. CUADRO DE MANDO COMO FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO.

Cuatro son las perspectivas o puntos de vista que componen normalmente un Cuadro de Mando Integral (CMI) y, desde las cuales se observa y recopila la información que será medida después. Aunque las que se citan a continuación son las más frecuentes, no son las únicas, ni siempre son las mismas, éstas pueden variar en función de las características concretas de cada negocio.

Eso sí, para un buen aprovechamiento del Cuadro de Mando Integral (CMI), no se recomienda utilizar más de siete indicadores en cada perspectiva. Es conveniente

no recargar excesivamente el CMI para que resulte operativo y realmente funcional.

1) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor, como lo son las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados.

2) Perspectiva de procesos internos: Las métricas, desde esta perspectiva, facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.

3) Perspectiva del cliente: La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.

4) Perspectiva financiera: Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes. (Lantares, 2016)

5.1 Cuadro de Mando Integral: sus beneficios.

Los beneficios son múltiples, pero dos son los más destacables:

1) Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa.

2) Contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.

5.2 Cuadro de Mando Integral: su implementación.

La primera etapa corresponde al diseño de la estrategia. Este diseño se inicia con un análisis de la situación actual que permite saber dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige, lo que se conoce como misión y visión corporativas. Posteriormente, se define la estrategia, ésta corresponde a la manera cómo la compañía irá avanzando hacia la visión, y se establecen los objetivos, más concretos y cercanos en el tiempo. La determinación de los indicadores, será un punto clave para monitorizar correctamente el desarrollo del proceso y evaluar los resultados de las acciones. Toda la organización deberá conocer los detalles del plan estratégico y la hoja de ruta, con el fin de alinear esfuerzos en una única dirección y con un solo propósito. La transparencia y la consistencia constituyen dos valores que guiarán los procedimientos. (Lantares, 2016)

6. LOS FACTORES DE ÉXITO DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez establecido los objetivos estratégicos del negocio, deben abordarse los FCE que corresponden a cada estrategia, éstos pueden llegar a ser muy parecidos a los factores previamente definidos para el negocio, aunque más concretos y específicos por corresponder a cada estrategia, elemento sumatorio al requerimiento necesario, que obliga a un intensivo análisis de su factibilidad.

De este análisis se desprenden variables con gran tendencia hacia el éxito, variables que pueden configurar atrasos, o variables que en definitiva carecen de viabilidad. Ante esta perspectiva, lo más conveniente para una buena selección de variables es su evaluación mediante los siguientes cuestionamientos:

¿Para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo o una estrategia, qué cosas deben haberse superado, igualado, o evitado? Esta pregunta se refiere a los resultados mismos: ¿Qué debe ocurrir para considerar que se ha logrado tener éxito en la búsqueda el objetivo?

- ¿Qué factores son determinantes para que el objetivo o estrategia sean considerados éxitos o fracasos?
- ¿Qué factores son esenciales para que la estrategia obtenga resultados satisfactorios y sostenibles?
- ¿Qué otros factores podrían afectar negativamente o positivamente el desarrollo de la estrategia?

(Murillo, 2016)

Igualmente podemos someter cada una de estas preguntas desde la perspectiva del desempeño organizacional.

7. VARIABLES DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

Una vez obtenidos los FCE de las estrategias, las variables extraídas de cada una de ellas, nos enseñan qué “cosas” deben ser medidas para saber el estado de los FCE de la estrategia, y por tanto, la estrategia misma. A pesar del esfuerzo aportado en el proceso de análisis, se debe ahondar lo máximo posible en el nivel de información aportado en cada indicador, es decir, de cada variable se definen aquellos indicadores que miden las variables, de esta manera tenemos el cuadro completo. (Murillo, 2016)

8. LA GESTIÓN BASADA EN FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

La gestión basada en FCE, implica necesariamente, que para cada uno de los planteamientos administrativos de gestión se deben analizar los FCE en primer lugar, con el fin de estructurar los señalamientos y propuestas de mejora. Al hablar de gerenciar, administrar o gestionar con base en FCE, se está concretando que los factores o elementos que determinan si se alcanza o no el resultado exitoso se deben anteponer a cualquier otro tipo de elemento o distractores; por tanto, el proceso de encontrar, analizar y valorar los FCE, cobra una connotación de gran relevancia, dada su carga de responsabilidad al dar orientación y tendencia a la organización. En la valoración (estimado de criticidad) del FCE, se recurre a numerosas herramientas y consultas, instancia en la que cobra significación el trabajo en equipo, considerando su importancia en el aporte de planteamientos idóneos a cada proceso, haciendo de este accionar colaborativo un recurso de valoración vital, en el establecimiento de bases con mejores alternativas estratégicas.

A modo de conclusión, se puede decir que los FCE en su proceso de configuración y estructuración, así como, la forma cómo éstos van a ser medidos, resultan tan vitales como las estrategias mismas, por lo que es muy importante el tiempo que se les dedique, ya que, a partir de esta disposición se garantiza el éxito de toda organización. (Murillo, 2016)

GLOSARIO

Perspectiva: La perspectiva es el arte que se dedica a la representación de objetos tridimensionales en una superficie bidimensional (plana) con la intención de recrear la posición relativa y profundidad de dichos objetos. La finalidad de la perspectiva es, por lo tanto, reproducir la forma y disposición con que los objetos aparecen a la vista.

Prospectiva: La palabra prospectiva es un adjetivo que menciona aquello vinculado con el futuro. Como sustantivo, este término que tiene su origen en el latín *prospicere* se refiere a las investigaciones y exploraciones que se llevan a cabo con la intención de anticipar lo que está por venir en una cierta materia.

Visión: La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

Misión: Se refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

Objetivo: Significa el fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Objetivo es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar.

Metas: Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.

BIBLIOGRAFÍA

<http://www.lantares.com>. (s.f.). <http://www.lantares.com/>. Recuperado el 05 de 07 de 2016, de <http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing. Mexico: Pearson.

Murillo, M. A. (05 de 07 de 2016). www.deinsa.com. Obtenido de http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf



Construcción Objeto de Aprendizaje

Objeto de Aprendizaje

Factores críticos de éxito

**Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial.
Girardot, Regional Cundinamarca**

Líder experto temático

Raul Fabian Cadena Vidal

Desarrollador de contenido experto temático

John Ricardo Peñuela Vásquez

**Centro Industrial de Mantenimiento Integral - CIMI
Regional Santander**

Líder línea de producción

Santiago Lozada Garcés

Asesores pedagógicos

Rosa Elvia Quintero Guasca
Luis Orlando Beltran Vargas

Producción multimedia

Diseño	Oscar Julian Marquez Sanabria
Audios	Víctor Hugo Tabares Carreño
Programación	Francisco Jose Lizcano Reyes



Creative Commons

Este material puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceros si se muestra en los créditos. No se puede obtener ningún beneficio comercial y las obras derivadas tienen que estar bajo los mismos términos de licencia que el trabajo original.

Atribución, no comercial, compartir igual



COORDINAR EL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE SU GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Tabla de contenido

1. Contextualización
2. Generalidades de la gestión de talento humano
 - 2.1. ¿Qué es talento humano?
 - 2.2. La dirección de la organización vs. El talento humano
 - 2.3. ¿Qué es gestión del talento humano?
 - 2.4. Objetivos de la gestión del talento humano
 - 2.5. Aspectos fundamentales de la gestión moderna del talento humano
 - 2.6. Paralelo entre la gestión antigua y moderna del talento humano
 - 2.7. Génesis y evolución de la gestión del talento humano
3. Proceso de gestión del talento humano
 - 3.1. Entrada
 - 3.1.1. Necesidades de personal
 - 3.1.2. Admisión de personal
 - 3.1.2.1. *Reclutamiento*
 - 3.1.2.2. *Selección*
 - 3.1.2.3. *Proceso de inducción*
 - 3.1.3. Transformación
 - 3.1.3.1. *Aplicación de personas*
 - 3.1.3.2. *La descripción y análisis de puestos de trabajo*
 - 3.1.3.3. *La evaluación de desempeño*
 - 3.1.4. Compensación
 - 3.1.4.1. *Remuneración*
 - 3.1.4.2. *Beneficios*
 - 3.1.5. Desarrollo de personas
 - 3.1.5.1. *Entrenamiento*
 - 3.1.6. Mantenimiento de personas
 - 3.1.6.1. *Higiene y seguridad social*
 - 3.1.7. Monitoreo de personas
 - 3.1.7.1. *Sistema de información gerencial*
 - 3.2. Salida
 - 3.2.1. Jubilación
 - 3.2.2. Licencias
 - 3.2.3. Despidos
4. Fuentes
5. Créditos

1. Contextualización

Actualmente, el papel del talento humano es crucial para el crecimiento y permanencia de las organizaciones, pues a partir de la eficacia de su gestión se logran alcanzar altos estándares de productividad y competitividad. Por lo tanto, se hace necesario vincular los diferentes aspectos que encierra la gestión del talento humano para llevar a cabo una coordinación efectiva de los colaboradores, de tal manera que, además de lograr los objetivos organizacionales, también se logre mejorar la calidad de vida laboral que se vea reflejada en un equipo de trabajo motivado, integrado y, sobre todo, satisfecho. Para abordar la temática partiremos de su definición y características, teniendo en cuenta un breve recorrido por el nacimiento y transformación de la concepción de talento humano, para desembocar en la descripción del proceso de su gestión.

El recorrido de este material se compondrá de dos grandes ejes temáticos:

Generalidades de la
gestión del talento
humano

Proceso de gestión del
talento humano

2. Generalidades de la gestión del talento humano

2.1 ¿Qué es talento humano?

El talento humano representa al conjunto de colaboradores que desarrollan actividades productivas o de apoyo en una organización mediante la utilización de sus capacidades y uso de las herramientas para su ejecución, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales trazados.

2.2 La dirección de la organización vs. El talento humano

La administración o dirección de la organización está implicada en **la coordinación de acciones de talento humano** para facilitar el desempeño laboral para mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Para llevar a cabo la coordinación, se parte del diseño e implementación de

actividades en cada uno de los procesos de gestión del talento humano tales como: **elección de las técnicas de selección y mecanismos de reclutamiento para elegir el personal más idóneo, programas de formación y capacitación, compensación, bienestar, incentivos, salud ocupacional y planes de retiro.**

¡Recuerde!

El direccionamiento de dichas actividades debe ser avalado por la **filosofía organizacional** y sus directrices (políticas institucionales), de tal manera que exista congruencia entre lo que se quiere y lo que se ejecuta.

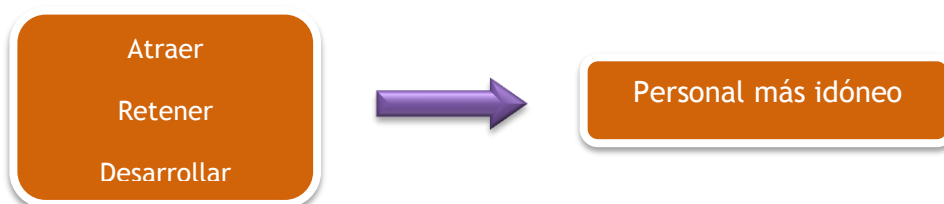
Tengan en cuenta que la filosofía organizacional o filosofía empresarial, corresponde a todos y cada uno de los lineamientos que orientan el accionar de una organización, su propósito y razón de ser. Alguno de sus componentes son la visión, la misión, los principios, los valores y las creencias que esta tenga (Prosper & Songel, 2004).

2.3 ¿Qué es gestión del talento humano?

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos concernientes a las personas o colaboradores de la organización como: reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación de desempeño.

2.4 Objetivos de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano se centra en tres aspectos fundamentales:



2.5 Aspectos fundamentales de la gestión moderna del talento humano

Los colaboradores son:

- Seres humanos
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales
- Socios de la organización

Paralelo entre la gestión antigua y moderna del talento humano

Gestión antigua del talento humano	Gestión moderna del talento humano
✓ Individualista	✓ Trabajo en equipo
✓ Rígid	✓ Flexible
✓ Énfasis en normas y reglas	✓ Énfasis en la ética y valores
✓ Subordinada	✓ Auto gestionadas
✓ Estricto cumplimiento de tareas	✓ Metas negociadas y compartidas
✓ Dependencia de la jefatura	✓ Interdependencia
✓ Manual	✓ Tecnificada

Fuente: Chiavenato, 2009.

2.6 Génesis y evolución de la gestión del talento humano

A continuación, se muestran las diferentes corrientes o pensamientos administrativos que han influido notoriamente en el desarrollo de las personas dentro de la organización y que son importantes a la hora de reconocer por qué al día de hoy se tiene una gestión del talento, resultado de la hibridación o consolidación de corrientes que a lo largo del tiempo se han perpetuado.

Revise la tabla en PDF de la Génesis y evolución de la gestión del talento humano.

3. Procesos de gestión del talento humano

Una vez reconocidos los aspectos generales del talento humano, vamos ahora a identificar y caracterizar cada uno de los procesos que comprende la gestión del talento humano y, de esta forma, diseñar las estrategias y actividades que permitirán alcanzar los objetivos propuestos para el área y la organización.

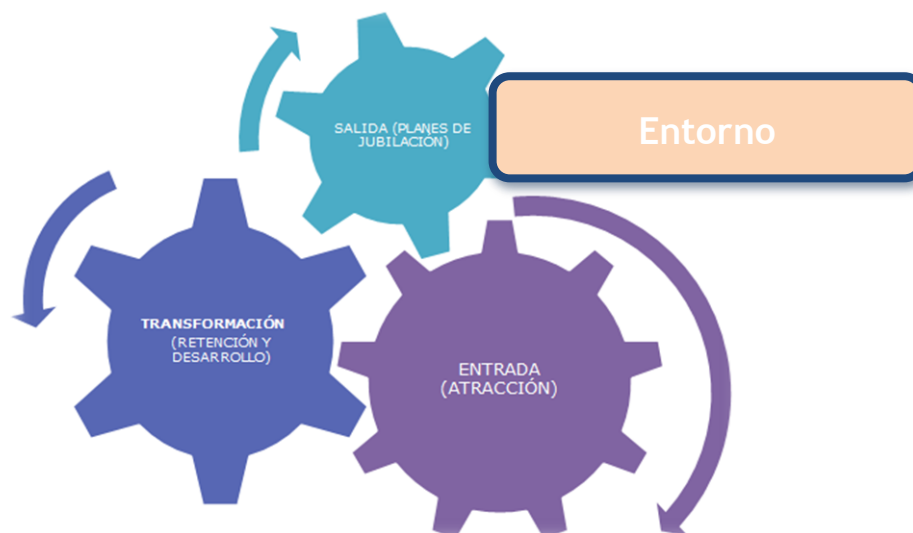
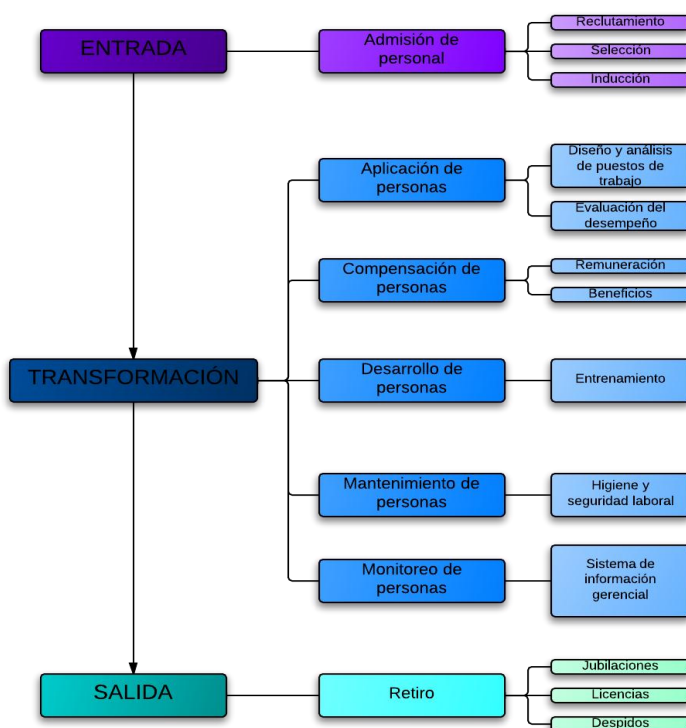


Figura 1: Proceso de gestión del talento humano

Como se evidencia en la gráfica anterior, los tres procesos que componen la gestión del talento humano son **entrada, transformación y salida**, los cuales reúnen una serie de actividades que se describirán a continuación, para que se comprenda cómo se logra cumplir los objetivos primordiales de la coordinación del talento humano: **atraer, retener y desarrollar** el personal más idóneo.

A continuación, se presenta un esquema general del proceso de las diversas actividades de la gestión del talento humano.

Actividades de gestión del talento humano



Fuente: Adaptado de Chiavenato (2009)

A continuación se describe cada uno de los procesos según sus diversas actividades.

3.1. Entrada

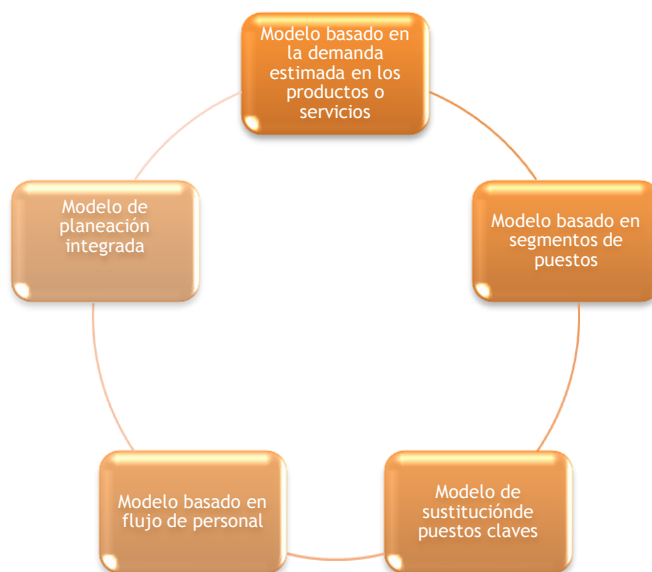
Para iniciar este primer macro proceso de la gestión del talento humano, se hace necesario detectar las necesidades de personal, paso fundamental para planificar las labores iniciales del departamento y, de esta manera, poder entrar en el proceso de admisión de personal.

3.1.1 Necesidades de personal

Los requerimientos de personal parten de la identificación del número de colaboradores que van a permitir, a corto, mediano y largo plazo, llevar a cabo las actividades organizacionales, de manera que se cumpla con los planes de crecimiento y desarrollo que se han planteado en el proceso de planeación al iniciar la operación de la organización. Por esta razón, muchas compañías, de manera permanente, optan por llevar a cabo un proceso de planeación de la organización del personal que les permita conocer, en cualquier momento, cuántas personas se deben vincular, así como los perfiles y características del puesto de trabajo que deberán tenerse en cuenta para abordar con éxito un proceso de reclutamiento y selección.

Según Chiavenato (2011), en su libro *Administración de Recursos Humanos*: “La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Esto conlleva a determinar en el futuro la cantidad y calidad de personas”.

Existen varios **modelos para la planeación de personal**; algunos de estos incluyen a toda la organización, mientras que otros solo algunas de sus áreas. Veamos a continuación una clasificación de los modelos tomada de Chiavenato (2011) de su texto *Administración de recursos humanos*:



Modelo basado en la demanda estimada de los productos o servicios

La demanda estimada es un factor clave para determinar si se requiere, en determinado momento, personal para cubrir los incrementos generados por valoraciones que se hacen teniendo en cuenta aspectos como, por ejemplo, temporadas, festividades, cosechas, etc. Junto con esto,

se deben tener en cuenta la productividad, la tecnología y la disponibilidad de recursos financieros para conocer si al tener mayor productividad se cuenta con tecnología que suprimirá determinados puestos o, por el contrario, la ausencia de esta hará necesario vincular personas que logren alcanzar los niveles trazados. Este modelo se basa en datos históricos y no vincula contingencias que se podrían presentar como estrategias de la competencia, huelgas, escasez de materia prima, entre otras.

Modelo basado en segmentos de puestos

Se focaliza al área operativa de la organización y es utilizado en grandes empresas. Para su planeación se toma un factor estratégico por cada área de la empresa (margen de utilidad, nivel de ventas, volumen de producción) que afecte las necesidades de personal. A estos factores se le establecen los niveles históricos (pasado y futuro) y luego se proyectan. De igual manera, se determinan y proyectan los niveles históricos de la mano de obra de cada área funcional, con el fin de correlacionar las dos proyecciones para poder determinar las necesidades de personal.

Modelo de sustitución de puestos claves

Este modelo emplea una representación gráfica de quién podría sustituir un empleado, en la eventualidad que el cargo quedara vacante, a partir de dos aspectos: **desempeño actual y posibilidad de ascenso**. El primer aspecto está netamente relacionado con los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño y opiniones de quienes intervienen en el proceso de evaluación, como gerentes, proveedores, clientes etc. En el segundo aspecto, se tiene en cuenta el desempeño actual y las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. La identificación de los logros futuros de este personal se obtiene de bases de datos que compilan registros de educación, experiencias, competencias, aspiraciones y objetivos de los colaboradores.

Modelo basado en flujo de personal

Se hace a través de una predicción a corto plazo basada en la verificación histórica y el seguimiento del flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización, ya sea por promociones, transferencias, entradas o salidas de estas. Aspectos como ascensos, aumentos de rotación y dificultades en el reclutamiento son tenidos en cuenta en este modelo.

Modelo de planeación integrada

La planeación integrada contempla cuatro aspectos:

- Volumen planeado de producción
- Cambios tecnológicos

- La oferta y demanda del mercado y el comportamiento de los clientes o usuarios
- Planeación de carrera dentro de la organización

Internamente, con este modelo, la planeación de personal considera la composición cambiante del flujo de trabajo por área generado de las entradas (ingresos, transferencias, promociones, reingresos por incapacidad, entre otros) y las salidas (jubilaciones, transferencias, promociones, ausencias por incapacidad, etc.). Por lo tanto, es un modelo sistémico e incluyente (Chiavenato, 2011).

3.1.2 Admisión de personal

Cuando ya se tiene una planeación de personal donde se identifica las necesidades, se da inicio al primer subproceso de gestión de talento humano denominado Admisión de personal, el cual está integrado por las actividades de reclutamiento, selección e inducción, que permiten la elección de los colaboradores más idóneos para ocupar las vacantes.

Para dar inicio a este primer proceso es importante reflexionar acerca del siguiente cuestionamiento:

¿Qué buscan las empresas hoy?

De acuerdo con el artículo “¿Qué buscan las empresas hoy?”, publicado por la revista Dinero en 2010, , “Si bien cada profesión en el mundo laboral exige habilidades distintas, hay ciertas competencias que todo profesional debe tener para poder desempeñarse con éxito en el trabajo”.

Señala también que “las competencias laborales son un conjunto de destrezas, conocimientos y actitudes a las tareas exigidas de la profesión. Las mejores empresas buscan actualmente profesionales que tengan estas cualidades y no sólo el conocimiento teórico que les entrega su carrera” (Revista Dinero, 2010).

En el momento de búsqueda de empleo se hace necesario que los profesionales destaquen sus habilidades, de tal manera que impacten en la entrevista laboral y les permita ubicarse como la persona idónea para el cargo.

Algunas cualidades a tener en cuenta en estos procesos de cambio en la gestión del talento humano se basan en lo siguiente:

- Autoconfianza
- Creatividad
- Empatía
- Habilidades de comunicación

- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Tolerancia a la frustración
- Flexibilidad

Finalmente, el artículo de la revista destaca la apreciación que hace el country manager de Trabajando.com Colombia: “Al momento de buscar trabajo, es importante que el candidato haga un análisis de las competencias y habilidades con las que cuenta y las grafique con determinadas situaciones y logros, para que las pueda potenciar tanto en su hoja de vida como en una futura entrevista, ya que éstas son cada vez más valoradas por las empresas” (Revista Dinero, 2010).

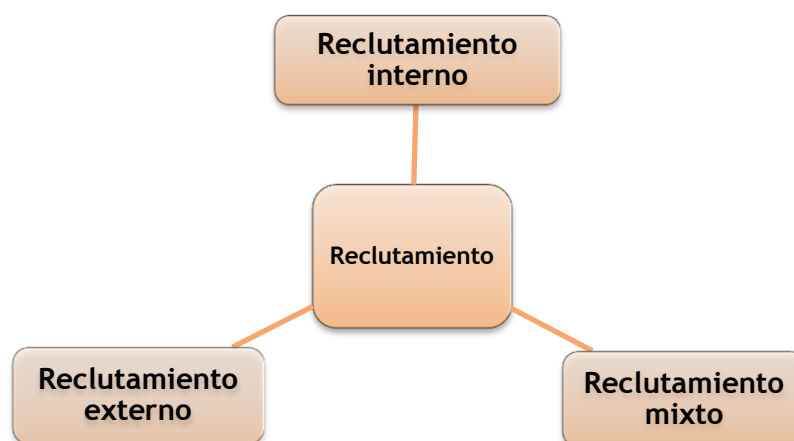
Una vez identificados los aspectos que prevalecen para elegir a los colaboradores en la organización, se hace necesario conocer cómo se lleva a cabo el proceso de selección del talento humano.

3.1.2.1 Reclutamiento

El reclutamiento es el subproceso de búsqueda a través de fuentes internas o externas para atraer al futuro colaborador. Se inicia con la divulgación de la oferta de empleo que es requerida en la organización a través de diferentes medios: radio, prensa, televisión, página web, convocatorias, universidades, ferias de empleo, etc.

Las organizaciones deben atraer un número suficiente de participantes para lograr un proceso de selección objetivo y completo, para evitar quedarse corto y supeditado a pocos candidatos.

Actualmente, se cuenta con tres tipos de reclutamiento:



Reclutamiento interno: es útil para promover a los colaboradores que quieren una mejor posición organizacional, ya sea ascendéndolos o transfiriéndolos y, de esta forma, generar mayor motivación y compromiso. Generalmente, se tienen publicaciones al interior del establecimiento en carteleras, intranet y otros medios que les permita informarse sobre los cargos vacantes. Este tipo de reclutamiento suele ser un medio más económico y rápido, ya que la búsqueda está cercada dentro de los límites de la organización.

Reclutamiento externo: es aquel medio de búsqueda que atraviesa los límites de la organización para atraer candidatos que cumplan con los requisitos exigidos y puedan hacer parte del equipo de trabajo. Este tipo de reclutamiento suele ser un poco más costoso que el interno. Algunas fuentes de reclutamiento externo son:

- ✓ Oficinas de empleo
- ✓ Agencias públicas o privadas de empleo
- ✓ Colegios profesionales
- ✓ Centros de formación e instituciones educativas
- ✓ Asociaciones
- ✓ Sindicatos
- ✓ Bolsas de empleo
- ✓ Página web de la empresa
- ✓ *Partnering program* (programa de acompañamiento)
- ✓ Foros de empleo
- ✓ Presentaciones en vivo en instituciones educativas o profesionales
- ✓ Ferias de empleo
- ✓ Tablones de anuncios
- ✓ Servicios de selección: ETE consultoras, *head hunters*, etc.
- ✓ Anuncios: prensa, boletines, revistas especializadas, radio, televisión, portales de empleo, etc.
- ✓ Candidaturas espontáneas
- ✓ Amigos de los actuales empleados
- ✓ Antiguos empleados
- ✓ Red de contactos

Reclutamiento mixto: es el proceso mediante el cual se buscan candidatos a través de fuentes internas y externas. Se utilizan los mismos mecanismos que se mencionaron en los dos medios anteriores.

3.1.2.2 Selección

Es el subproceso mediante el cual se elige el candidato más idóneo para desempeñar un cargo dentro de una organización, la realización de un proyecto o cualquier actividad productiva que requiera de la vinculación de un colaborador.

Las siguientes son las variables y subprocesos que inciden en la elección de un colaborador para la organización.

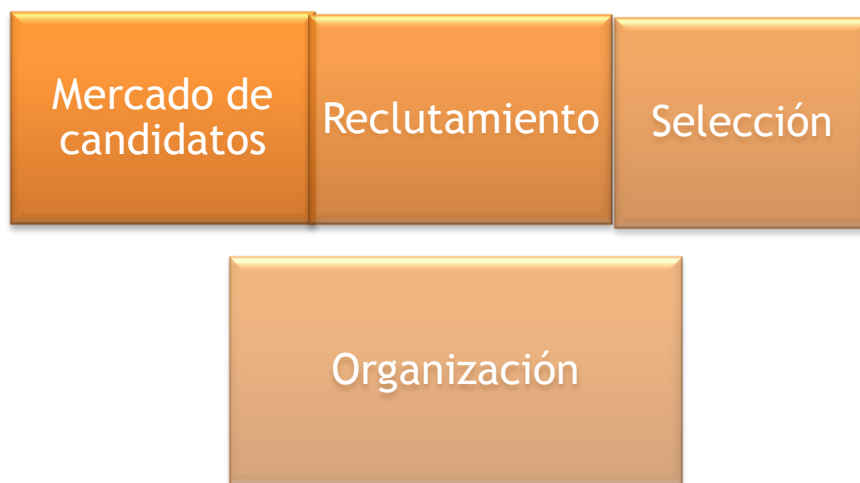


Figura 7. Variables que inciden en la elección de colaborador

Bases para la selección de personal

Se requiere recolectar información de los siguientes aspectos:

- Descripción y análisis del cargo
- Solicitud de personal
- Investigación del mercado
- Características deseables y no deseables

Técnicas de selección

Para seleccionar el talento más idóneo para las necesidades de la organización se utilizan diferentes técnicas:

- Entrevistas
- Pruebas de conocimiento
- Pruebas psicométricas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación

Entrevista

Esta técnica es la más utilizada en el proceso de selección del talento humano en cualquier tipo de organización y es la más influyente para tomar la decisión final. Sin embargo, la entrevista personal no solo se utiliza para el proceso de elección del candidato más adecuado, sino que, también, se hace necesaria en otros momentos como en la evaluación de desempeño, diseño de planes de carreras, descripción de puestos de trabajo, entre otras. La entrevista se puede hacer de manera individual o grupal como el *assessment center*.

Pruebas de conocimiento

Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico (profesionales, técnicos o temas que requiera el cargo a desempeñar) de los candidatos, exigidos por el cargo vacante. Estas pruebas tratan de medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas.

Las pruebas de conocimiento se clasifican en tradicionales y objetivas:

Prueba tradicionales

Evalúan la profundidad del conocimiento que se circunscribe a una pequeña extensión del campo de saber del candidato. Suelen ser pruebas de pocas preguntas y de respuestas largas en su extensión, explicativas y prolongadas. El siguiente es un ejemplo del tipo de enunciado que aparece en la prueba:

Desarrolle un ensayo donde se identifique el diagnóstico financiero a partir de los indicadores de generación de valor de la empresa.

Estas pruebas deben ser aplicadas por un especialista en el tema a tratar, ya que no suelen tener respuestas estándar que califiquen las respuestas dadas por el candidato.

Pruebas objetivas

Se estructuran en forma de test objetivos, su aplicación es fácil y rápida y evalúan la extensión y el alcance de los conocimientos. Para hacerlo se utilizan preguntas con alternativas sencillas (F o V), de selección múltiple, de completar espacios o de ordenamiento. Para evaluar, se utiliza una escala de evaluación donde se toma un atributo: excelente, bueno o malo.

Pruebas psicométricas

Corresponden a medidas objetivas y estandarizadas de una muestra de comportamiento referente a la aptitud de las personas. Son utilizadas como medida de desempeño.

Algunas características son:

Predictibilidad: ofrece resultados proyectados capaces de servir de diagnóstico para el desempeño del cargo.

Validez: compara con exactitud la variable humana que se pretende medir.

Precisión: en distintos momentos sus resultados suelen ser semejantes al momento de aplicarlos en la misma persona.

Pruebas de personalidad

Son utilizadas para reconocer los distintos aspectos de la personalidad, sean estos por el carácter adquirido o el temperamento innato. Los rangos de personalidad permiten distinguir a una persona de otra.

Existen dos tipos de test para reconocer el tipo de personalidad que posee el candidato: **los genéricos y los específicos**. Los primeros, revelan rasgos generales de personalidad; a estos, pertenecen los test expresivos (psicodiagnóstico miocinético de Mira y López - PMK) y test proyectivos (la figura humana de Machover, árbol de Koch, etc.). Los segundos solo se enfocan en algunos aspectos determinados de la personalidad, el equilibrio emocional, las motivaciones, los intereses, etc.

Técnicas de simulación

Son utilizadas para reconstruir escenarios en el momento presente, de tal manera que se puedan estudiar y analizar diferentes aspectos que enseñen cómo será el comportamiento del candidato a la hora que se presenten situaciones adversas o conflictivas en el desarrollo de su labor. Esta técnica suele ir acompañada de diversos personajes con diferentes roles, los cuales permiten, con sus acciones preconcebir el esquema de conducta del implicado en el proceso.

3.1.2.3 Proceso de inducción

Es el proceso mediante el cual el empleado obtiene información relacionada con la organización y su labor. El programa de inducción y entrenamiento es efectivo, siempre y cuando se encause el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa.

El programa de inducción debe tener por lo menos tres etapas:

- **Inducción general:** en esta primera etapa, se le ofrece al colaborador información general sobre la organización que le sirva de fundamento para la realización y el desempeño del cargo. Algunos aspectos tocados en esta inducción son: información sobre la estructura organizacional, políticas generales, filosofía organizacional, reglamento interno, visita guiada a toda la organización, entre otros.
- **Inducción específica:** en esta se brinda orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar para llevar a cabo sus funciones de manera exitosa. Información como tareas a realizar, procesos y procedimientos del cargo, presentación del equipo de trabajo inmediato son algunos de los aspectos a abordar en este tipo de inducción.
- **Evaluación:** la evaluación del proceso de inducción permite llevar a cabo la toma de decisiones que van encaminadas al establecimiento del colaborador como tal, ya sea porque de manera directa se relacionó bien con su futuro entorno o, por el contrario, requiere de un plan de mejoramiento que le ayude adaptarse con facilidad (Alles, 2007).

3.2 Transformación

Este macro proceso vincula diversas actividades que van encaminadas a retener y desarrollar el talento humano en la organización. A continuación, se presentan los subprocesos que se llevan a cabo: aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.

3.2.1 Aplicación de personas

Este subproceso está enfocado en dos aspectos fundamentales para la gestión del talento humano: **la descripción y análisis de puestos de trabajo y la evaluación de desempeño.**

3.2.1.1 La descripción y análisis de puestos de trabajo

Es el proceso por el cual se organiza el trabajo en una serie de tareas o responsabilidades que se deben realizar y cumplir en un puesto específico. Vincula aspectos intrínsecos como título del puesto, ubicación del puesto dentro de la organización y contenido, es decir, las tareas y atributos que lo hacen diferente a los demás.

La descripción del puesto debe:

- ✓ Expresar la realidad del mismo, lo que es, no lo que debería ser
- ✓ Ser breve y concisa
- ✓ Ser auto explicativa

La descripción de puestos de trabajo en las tendencias actuales se caracteriza por lo siguiente:

- ✓ Organigramas cada vez más planos
- ✓ Necesidad de polivalencia funcional
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Nuevos sistemas de recompensas (no monetarias)
- ✓ Desarrollo de nuevas carreras profesionales
- ✓ Implantación de nuevas tecnologías
- ✓ Necesidad de hacer más cosas con menos recursos
- ✓ Nuevas formas de trabajo:
 - Mayor autonomía
 - Mayor creatividad
 - Más descentralización
 - Más comunicación
 - Mayor énfasis en los resultados

La descripción del puesto de trabajo contiene los siguientes aspectos:

- ✓ Identificación del puesto de trabajo:
 - Denominación
 - Posicionamiento
- ✓ A quién reporta / quién le reporta
- ✓ Contenido del puesto:
 - Misión
 - Funciones
 - Relaciones internas / externas

Principales usos y aplicaciones de la descripción de puestos de trabajo

- La descripción de puestos de trabajo es la base para lo siguiente:
- Analizar los puestos de trabajo
- Planificar las necesidades de los recursos humanos
- Reclutar y seleccionar el personal
- Gestionar las retribuciones
- Valorar los puestos de trabajo
- Evaluar el rendimiento
- Planificar las necesidades de formación
- Brindar acogida
- Dar formación
- Perfeccionar
- Desarrollar la carrera profesional
- Gestionar la ruptura laboral
- Gestionar los sistemas de información de recursos humanos

- Negociar los convenios colectivos

Además, se utiliza para detectar puestos de trabajo en el que se dan condiciones penosas, peligrosas e insalubres.

El análisis de puestos de trabajo

Una vez realizada la descripción de los puestos de trabajo, hay que definir los requisitos que impone a su ocupante, es decir, el análisis de puestos.

El análisis de puestos se encarga de detallar los **requisitos, responsabilidades y condiciones de trabajo** que permitirán un adecuado desempeño. Dentro de los **requisitos**, se detallan los *físicos* (esfuerzo físico, concentración visual, complexión física) e *intelectuales* (educación, experiencia, iniciativa necesaria, aptitudes). Dentro de las **responsabilidades**, se encuentran las que se adquieren con el jefe inmediato, los materiales y equipos que manipula, los procesos y métodos utilizados, los recursos asignados y la información confidencial que maneje. También se hace un análisis de las **condiciones de trabajo** a las que haya lugar en el ambiente de trabajo y los riesgos de trabajo a los que podría exponerse.

El **cuestionario** facilita la obtención de información para realizar una **descripción y análisis de puesto** acorde a la realidad. Su documentación sirve de base para realizar la valoración posterior. Es importante ser muy observador y consultar la fuente directa que suministre la información veraz.

Recuerden revisar el ejemplo de cuestionario anexo a este material.

3.2.1.2 La evaluación de desempeño

Es un proceso que mide el desempeño de los colaboradores con el fin de verificar el cumplimiento de su labor dentro de la organización para, de esta manera, permitirles reconocer si requieren mejorar en aspectos que involucren su rendimiento para facilitar y mejorar la productividad en su puesto de trabajo.

Existen dos tipos de evaluaciones: **las informales y las formales**. A continuación, se describe cada una de estas:

Evaluaciones informales: son evaluaciones poco planeadas o improvisadas que se realizan para tomar decisiones cotidianas de eventos observados, como por ejemplo, observar el flujo de visitantes de una tienda para conocer el servicio al cliente prestado por los cajeros. Son evaluaciones subjetivas y que no cuentan con información suficiente para que permita hacer otros análisis.

Evaluaciones formales: son evaluaciones planificadas que requieren mayor tiempo para su diseño y una mayor cantidad de recursos para que se dé su desarrollo. Por ejemplo, si se desea evaluar el trabajo y los resultados logrados por un grupo de operarios en un año o en un determinado proyecto, necesariamente habrá que pensar en una evaluación de tipo formal.

La evaluación de desempeño ofrece importantes beneficios, entre los cuales tenemos.

- Mejorar el desempeño
- Determinar las compensaciones salariales
- Proporcionar información importante para ascensos y desarrollo de planes de carrera
- Posibilitar que los colaboradores conozcan su rendimiento en el trabajo y de esta manera la retroalimentación dada les permita implementar acciones de mejoras
- Identificar problemas de sistema de información sobre los recursos humanos
- Evidenciar la efectividad de los procesos de selección, capacitación y/o diseño de puestos de trabajo

Un sistema de evaluación de desempeño debe ser válido, confiable, efectivo y, sobre todo, aceptado por todos los implicados.

3.2.2 Compensación

El proceso de compensación constituye un factor fundamental a la hora de motivar e incentivar a los colaboradores. La compensación corresponde a la retribución monetaria y los beneficios brindados al trabajador por los servicios prestados, en función de alcanzar los objetivos organizacionales.

Veamos cómo se comporta la compensación según los niveles jerárquicos y cómo es el proceso de compensación de las personas, según el enfoque tradicional y el enfoque moderno:

Compensación según niveles jerárquicos



Fuente: Human Capital Consulting 2007

Proceso de compensación de las personas

Proceso de compensación de las personas	
Enfoque tradicional	Enfoque moderno
1. Modelo de hombre económico	1. Modelo de hombre complejo
2. Esquemas rígidos	2. Esquemas flexibles
3. Valores estáticos y fijos	3. Valores variables y flexibles
4. Evaluación subjetiva de la actuación individual	4. Desarrollo de evaluación participativa

Fuente: adaptado de Proceso de compensación de personas, Chiavenato, (2005)

La compensación se expresa en dos aspectos: la remuneración y los beneficios. A continuación, se describe cada uno de estos:

3.2.2.1 Remuneración

Es la recompensa o pago económico y extraeconómico que recibe el colaborador, a cambio de realizar las diversas funciones asignadas. Existen dos maneras de remuneración: la directa y la indirecta. La primera, hace mención al pago en forma de salario, bonos, premios y comisiones. La segunda, es derivada de los acuerdos que con antelación, ya sea como convenio colectivo u otro, se hayan establecido para ofrecer, además de la primera, ciertas prestaciones y/o servicios sociales que brinda dicha organización, participación en utilidades, seguros de vida, bonos extras, años de servicio, etc.

Hay un conjunto de aspectos relacionados con la remuneración, por lo cual se hace necesario exponerlos para identificar por qué son fundamentales a la hora de mantener motivados a los colaboradores.

- **Aspectos económicos:** la consideración de la remuneración como factor vinculado a la competitividad, la estructura de costos, etc.
- **Aspectos sociológicos:** el salario determina la capacidad de adquirir un bien y una posición o estatus. Las organizaciones, como entornos sociales que son, reproducen a pequeña escala este fenómeno. Cuando una empresa fija el salario de un puesto, no sólo se ve influido por su contenido, también le afectan el histórico de salarios con el que se viene retribuyendo en la organización, así como los salarios que ofrecen otras empresas de su mismo sector de actividad.
- **Aspectos psicológicos:** la remuneración es un elemento que contribuye a la satisfacción de determinadas necesidades del individuo, por lo que en este sentido tiene una vinculación clara con la motivación del trabajador.
- **Aspectos de poder:** las empresas, los sindicatos y los gobiernos, ponen en marcha aspectos de poder e influencia que inciden en los procesos de negociación y repercuten en cómo se determinan los salarios.
- **Aspectos éticos:** los aspectos de justicia y equidad vinculados con los salarios.

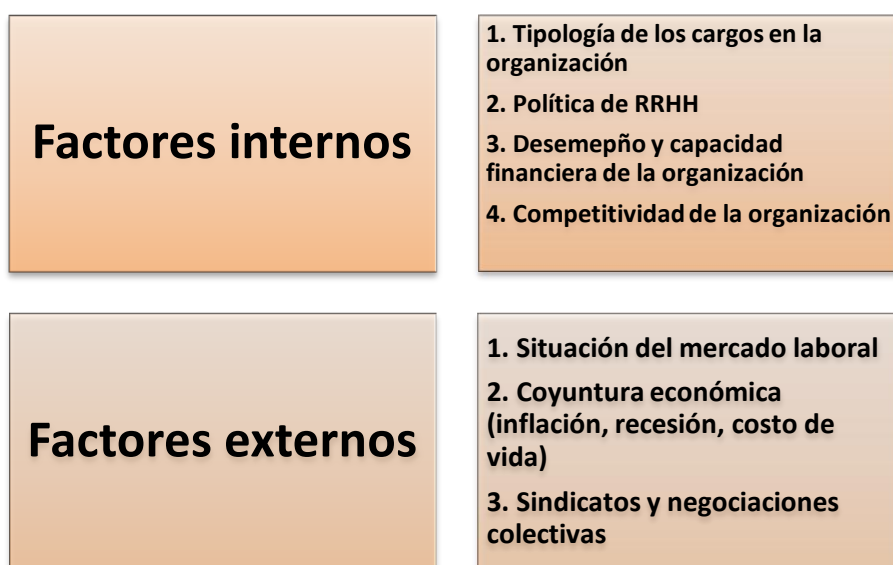
Criterios para el diseño del sistema de remuneración

- Equilibrio interno vs. equilibrio externo: obedece al principio de equidad retributiva
- Remuneración fija o remuneración variable
- Desempeño o tiempo en la empresa
- Remuneración del cargo o remuneración de la persona

- Igualitarismo o elitismo
- Premios monetarios o no monetarios
- Remuneración abierta o remuneración confidencial
- Centralización o descentralización de las decisiones laborales

Para complementar lo anterior, observen en el siguiente esquema cómo es la composición de los salarios teniendo en cuenta los factores internos y externos.

Composición de los salarios



Fuente: adaptado del texto *Mezcla salarial*, Chiavenato (2005)

3.2.2.2 Beneficios

Corresponde a todos aquellos factores agregados que proporcionan satisfacción al colaborador ya que aunque no son parte de una remuneración básica (salario mensual) genera un valor adicional que motiva. Entre estos beneficios se tiene:

- Seguro de vida
- Seguro de salud
- Restaurante o comedor subsidiados
- Guardería para los hijos menores
- Becas o subsidios para la universidad de colaboradores y/o sus hijos

3.2.3 Desarrollo de personas

Este proceso está directamente ligado con la formación y capacitación de los colaboradores dentro de la organización. Tiene el fin de potencializar sus competencias y permitir, de esta manera, un mejor rendimiento en sus actividades. Además, permite el desarrollo de los colaboradores a través de la formación y capacitación para que obtengan habilidades y destrezas que lo ubiquen en una mejor posición en el futuro.

Uno de los principales componentes del desarrollo de las personas es el entrenamiento. A continuación, se destaca los aspectos generales que lo encierra.

3.2.3.1 Entrenamiento

Es el proceso mediante el cual, a partir de diversas estrategias de formación, se busca potencializar las habilidades y destrezas, y ampliar los conocimientos de los colaboradores para agregar valor a sus puestos de trabajo.

El entrenamiento genera cuatro clases de cambio de comportamiento entre los cuales están:



Transmisión de información: su objetivo es incrementar el conocimiento de los colaboradores por medio de la transmisión de información que les será útil. Dicha información son reglamentos, procesos y procedimientos organizacionales, productos y servicios ofrecidos, entre otros.

Desarrollo de habilidades: está estrechamente relacionado con el mejoramiento de las habilidades y destrezas mediante la capacitación en el manejo de herramientas y equipos, así como en la ejecución de tareas.

Desarrollo de actitudes: está vinculado con la modificación de comportamientos que ofrezcan mejores resultados no solo en su puesto de trabajo sino, además, en su vida personal. Se potencializan aspectos como cambio de actitudes negativas a positivas, conciencia y sensibilización con las personas, con clientes internos y externos, etc.

Desarrollo de conceptos: permite subir el nivel de abstracción a partir del desarrollo de ideas y conceptos que les permita pensar en términos globales y suficientes (Chiavenato, 2005).

3.2.4 Mantenimiento de personas

Este proceso vincula aspectos relacionados con la calidad, higiene laboral y la seguridad, los cuales son fundamentales a la hora de contar permanentemente con los colaboradores.

3.2.4.1 La higiene laboral

La higiene laboral está vinculada con las condiciones ambientales de trabajo que garantizan la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. En primera medida, la salud física puede verse afectada por agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la luminosidad, las herramientas y los equipos e instrumentos de trabajo, lo cual puede incidir positiva o negativamente en el desempeño de los colaboradores. A nivel mental, el lugar de trabajo debe proveer condiciones psicológicas y sociológicas que actúen de manera positiva en el comportamiento, para evitar emociones que recaigan en problemas de depresión, estrés, o ansiedad, entre otros.

Las políticas de mantenimiento, en especial las enfocadas a la higiene de trabajo, deben estar reguladas por normas y procedimientos que reflejen las condiciones adecuadas, teniendo en cuenta las herramientas, equipos e instrumentos que protegen la salubridad y la vida del trabajador en el lugar de trabajo. Las condiciones adecuadas de trabajo mejoran sustancialmente, no solo el desempeño sino, además, las relaciones con los diferentes grupos de interés que se encuentran alrededor de este.

3.2.5 Monitoreo de personas

Este proceso busca consolidar la información de talento humano a través de la recopilación, registro, almacenamiento y análisis de datos que contribuya a organizar las actividades e identificar todos los aspectos que están involucrados en el desarrollo y crecimiento de los colaboradores dentro de la organización.

Uno de sus principales aspectos está relacionado con el **Sistema de información gerencial**.

3.2.5.1 Sistema de información gerencial

Está planteado para tener disponibilidad de la información de los diferentes componentes del talento humano, de tal manera que les permita a los gerentes y directivos tomar decisiones. La nómina, los informes contables, los reportes de ausentismo, la accidentalidad, las vacaciones, entre otros, son algunos de los insumos que se pueden determinar con un buen sistema de información, el cual puede ser objeto de retroalimentación, planeación y mejoras o, en casos nefastos, optar por llevar a cabo remplazos y sanciones.

3.3 Salida

Este macro proceso vincula tres aspectos que son fundamentales a la hora de la desvinculación de un colaborador por motivos como las jubilaciones, las licencias y los despidos, ya que a partir de la percepción que se genere de estos se puede afectar la imagen corporativa de una organización. Los despidos masivos de trabajadores, por ejemplo, son un evento que no es bien visto por la sociedad y puede reflejarse en resultados nefastos.

3.3.1 Jubilaciones

Hacen parte del movimiento de salida de personal en las organizaciones, que consiste en el retiro de los colaboradores por el cumplimiento de la edad para obtener dicho beneficio y el tiempo estipulado para alcanzar una mesada a la cual se tiene derecho, dado unos ahorros previos realizados por estos, a las diferentes entidades encargadas de administrar dichos recursos.

3.3.2 Licencias

A pesar de que se establecen como un movimiento hacia fuera de las organizaciones, las licencias son permisos temporales a los cuales recurren los trabajadores, ya sea por sus condiciones de salud o por situaciones personales, por las cuales requieren de tiempo para estar por fuera de la organización. Algunas de estas licencias son pagas, otras no.

Las licencias más frecuentes son:

- Maternidad
- Estudio
- Calamidad doméstica
- Paternidad
- Para el ejercicio del sufragio
- Para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación

- Comisión sindical
- Por el funeral de un compañero
- Por muerte de un familiar cercano, como esposa, hijos, padres, hermanos, etc.

3.3.3 Despidos

Genera movimiento de personal a través del retiro de colaboradores, ya sea por una sanción particular o políticas adoptadas por la organización para adelgazar o reducir la planta de personal (*downsizing*). Las organizaciones deben ser muy cuidadosas con este tema, ya que podrían incurrir en multas o demandas que podrían traducirse, también, en salida de dinero.

Según Chiavenato (2011), existen diferentes tipos de políticas que son utilizadas por las organizaciones para gestionar de una mejor manera este tipo de eventos:

- **Políticas de despido selectivo:** los hacen frente a parámetros previamente definidos de acuerdo a sus necesidades. Por ejemplo, pueden elegir el parámetro o atributo de edad, género u otro que consideren sean los más pertinentes para continuar con la operatividad del negocio.
- **Colocación en otras empresas:** llamado también outplacement, consiste en ubicar a los colaboradores que han sido retirados, por procesos de reestructuración u otros, en nuevas empresas que les permitan seguir laborando.
- **Plan de renuncia voluntaria:** esta medida la adoptan empresas con el fin de lograr que colaboradores de manera voluntaria acepten desvincularse de la organización. Para ello, ofrecen algunos beneficios como pago de indemnizaciones más elevadas, prestaciones sociales por el tiempo pactado y la búsqueda de nuevos empleos (*outplacement*).

4. Fuentes

- Árcala, Á. B.(2011). *Dirección de Personal: Un timón en la tormenta*. (2 ed.). Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Cardona, C. R. (2007). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Cuertas, D. H. (2008). *Principios de administración* (1 ed.). Medellín: Textos Académicos.
- Human Capital Consulting, (2007). *Reinventando el pago: “el reto empresarial en un escenario de alta competitividad laboral”*. Recuperado el 25 de mayo de 2012 del sitio: http://www.gestionhumana.com/gh4/bancomedios/archivos/encuestasalarial/Desayuno_lanzamiento.ppt

Marie Dalton, D. G. (2007). *Relaciones Humanas* (3 ed.). México: Thomson.

Petrella, C. (2007). *Análisis de la Teoría Burocrática*. Uruguay.

Revista Dinero (2010). *¿Qué buscan las empresas hoy?* Recuperado el 12 de mayo de 2013 del sitio <http://www.dinero.com/administracion/articulo/que-buscan-empresas-hoy/107934>

Silva, B. R. (2002). *Teorías de la administración*. Cengage Learning Editores.

5. Créditos

Experto Técnico-Pedagógico: Franci Paola Lozano Piraquive

Administradora Financiera, Especialista en RRHH y Desarrollo Organizacional, Magíster en RRHH y Relaciones Laborales

Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información

Regional Distrito Capital

Asesor didáctico: Carlos Andrés Huertas

Licenciado en Lingüística y Literatura, Realizador de cine y artes audiovisuales

Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información

Regional Distrito Capital

Diseñadora gráfica: Carolina Salavarrieta Castro

Diseño Gráfico, Universidad Jorge Tadeo Lozano

Diseñadora Gráfica, Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación

Regional Distrito Capital

Programador: Héctor Julián Poveda Carvajal

Ingeniero en Multimedia, Universidad Militar Nueva Granada

Desarrollo de Software, Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación

Regional Distrito Capital

Seguimiento y evaluación del talento humano



Para verificar una eficiente ejecución de las tareas del equipo de trabajo en el área de mercadeo o cualquier otra área de la empresa y, a su vez, promover el desarrollo personal de cada colaborador, se hace necesario definir un proceso de seguimiento y evaluación desde todas las dimensiones de la administración del talento humano.

Tener personal a cargo sugiere una gran responsabilidad, por cuanto no solo se trata de informar y observar el cumplimiento de las tareas asignadas a través del Manual de procedimientos, sino de orientar y dirigir su trabajo, desarrollo, comunicación, clima organizacional, remuneración y cada uno de los factores que determinan su satisfacción. Estos colaboradores son integrados a toda una estructura empresarial única e irrepetible cuando los invitamos a hacer parte de una misión y le señalamos cuáles son los objetivos del departamento al que se integran.

Lo anterior se constituye en el objeto por el cual se desarrolla este material multimedia, el cual busca dar elementos de comprensión de un proceso que, si bien es complejo (porque a nadie le gusta ser evaluado) es necesario y gratificante, en la medida en que se confirma que el equipo responde a los objetivos organizacionales con pertenencia y compromiso.

En general, las personas son quienes hacen posible una empresa. Desde el área de mercadeo, esto gana más relevancia, puesto que son los vendedores y, en general, las personas que tienen el contacto con el cliente, quienes garantizan la obtención de los ingresos previstos que permitan cubrir los costos, asumir los gastos y brindar utilidades al proyecto para mantenerse y crecer.

Tabla de contenido

1. Desarrollo y mantenimiento
 - 1.1. Entrenamiento
 - 1.2. Mantenimiento
2. Monitoreo
 - 2.1. Cambio de enfoque del talento humano: generador de valor
 - 2.2. Evaluación del desempeño
 - 2.3. Planes de reentrenamiento o mejoramiento
3. Retiro

Es indispensable realizar una apropiada valoración de todos los aspectos o factores relacionados con la administración del talento humano. Se debe analizar de qué manera esto se convierte en una tarea fundamental para el departamento en particular y para la empresa y el proyecto en general, para el logro de los objetivos y la generación de valor.

Dado que en la actividad anterior “Organizar el equipo de trabajo” se abordaron los tres primeros procesos vinculados con la administración del talento humano, en esta actividad de aprendizaje se abordarán los procesos restantes. Se hace especial énfasis en las acciones de seguimiento y evaluación, con el objetivo de brindar los lineamientos para que se observe y evalúe la gestión que, como líder de un departamento o proyecto, asumirá el Tecnólogo en gestión de mercados. Este material le brindará la conceptualización y estructura mental necesaria para emprender sus retos en esta materia.

1. Desarrollo y mantenimiento

Tanto la experiencia como la teoría sobre el tema, afirman: los empleados trabajan mejor si reciben un buen entrenamiento y son evaluados en su desempeño con objetividad y honestidad.

En primer lugar, se trabaja en el proceso de inducción, el cual permite que el empleado conozca su rol en la empresa y ejecute sus labores acorde con las políticas, los lineamientos y los objetivos organizacionales. Los programas de entrenamiento existen para mejorar habilidades y aptitudes en el puesto de trabajo y en el entorno empresarial, con lo cual, también se abre la oportunidad de un plan de carrera dentro de la organización.

En segundo lugar, dentro de este proceso, se incluye la evaluación de desempeño del empleado, donde son importantes los indicadores de gestión y los objetivos desde los cuales se medirá, así

como aquellos aspectos de comportamiento y relaciones interpersonales que inciden en el desarrollo personal y profesional.

1.1. Entrenamiento

El entrenamiento es cada vez más determinante para la conquista de resultados organizacionales. La tecnología y la globalización de los mercados van a un ritmo muy acelerado, por lo cual, se exige a los empleados contar con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para manejar nuevas y más exigentes tareas, como nuevos procesos y técnicas de producción, ventas, atención al cliente y, en general, cualquier labor dentro de la empresa.

Algunas recomendaciones importantes para el establecimiento de programas de entrenamiento son:

1. Evitar la rotación de empleados, para no generar baja productividad
2. Actualizar las estrategias comerciales y empresariales, debido a la mayor competencia doméstica y global
3. Tener equipos más capacitados y auto gestionados
4. Hacer énfasis en el autodesarrollo y el crecimiento personal, ya que es una exigencia cada vez mayor del personal
5. Pensar en el crecimiento y la diversificación de las empresas.
6. Tener en cuenta las fusiones y adquisiciones corporativas que modifican las estructuras y *modus operandi* de las empresas.
7. Tener en cuenta la internacionalización de los mercados y la unificación de normas y reglamentaciones (tratados de libre comercio).
8. Mantener la especialización de algunas tecnologías, en general y los sistemas de comunicación e intercambio de información, en particular.

Objetivo de un programa de entrenamiento

Las empresas buscan que sus empleados adquieran o potencien sus conocimientos, aptitudes y habilidades, de manera tal que lleguen al nivel requerido para un desempeño idóneo, en el cual se asegura el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Pasos de un proceso de entrenamiento o capacitación

En general, un proceso de entrenamiento consta de los siguientes pasos:

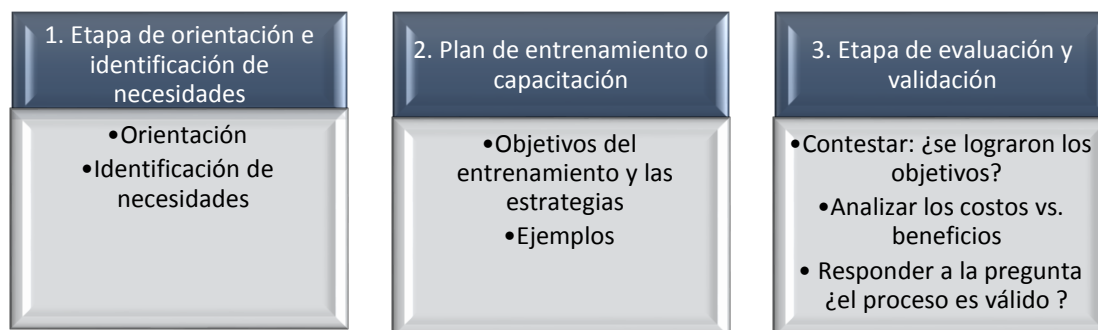


Figura 1. Pasos del proceso de entrenamiento

Orientación: El proceso de entrenamiento comienza con la orientación en el lugar de trabajo. En la mayoría de las empresas, los programas de inducción solo abarcan el conocimiento de la compañía en general y la presentación de los reglamentos corporativos. Su objetivo es facilitar a los nuevos empleados su adecuación a las funciones y entorno laboral (unidad, dependencia o división, compañeros, superiores), para que se conviertan en miembros productivos de la empresa.

La orientación debe ser continua, en la medida en que las condiciones cambiantes exigen a las empresas cambiar igualmente sus políticas, procedimientos y planes. La orientación debe estar cimentada en un eficaz plan de comunicación y colaboración de todos los departamentos y niveles de la empresa.

Los tecnólogos en mercadeo, asumiendo labores de coordinación, jefatura o supervisión, deberán desarrollar listas de verificación para la orientación, basadas y adecuadas a las funciones y rol de cada nuevo integrante de su equipo.

Lo más importante es dar un panorama claro del puesto de trabajo, las reglas de seguridad y objetivos del cargo.

Un ejemplo de lo que puede incluir una orientación es:

- Una visita guiada por su lugar de trabajo que incluya la presentación de todo el equipo

- Una explicación de los procedimientos, deberes y responsabilidades del cargo, y la entrega de esta información en soporte digital o impreso
- Una aclaración sobre el entrenamiento que recibirá la persona
- Un informe de las expectativas del supervisor y la organización respecto a cumplimiento de horarios, conducta y cuidado personal
- Estándares del puesto e indicadores de desempeño
- Criterios de evaluación de desempeño
- Reglamentos de seguridad
- Lista de los términos principales de uso exclusivo del sector y/o de la empresa
- Lista de e-mails y teléfonos de las personas a quienes debe recurrir ante problemas y dudas
- Una presentación del organigrama y la indicación de cuál es la línea de mando a quien se debe reportar
- Un ofrecimiento de ayuda y colaboración fraterna

Identificación de necesidades: identificar las debilidades o necesidades de la capacitación de los empleados antiguos y nuevos es labor de los supervisores o jefes directos. Así mismo, cuando surgen cambios como una fusión, adquisición, diversificación o internacionalización, etc., las empresas deben identificar y planear los elementos requeridos para equilibrar los conocimientos que cada empleado debe obtener.

En general, esta tarea es más estratégica. No obstante, el tecnólogo en gestión de mercados, como parte del equipo de mercadeo, será un interlocutor válido e indispensable para hacer seguimiento a los indicadores que permitan identificar qué tipo de entrenamiento requiere su equipo.

Este proceso, en general, consta de tres pasos:

- **Análisis organizacional:** el primer paso consiste en revisar y evaluar las metas, los recursos (tecnológicos, financieros, estructurales), los talentos y el ambiente de la empresa para identificar los puntos en los cuales se debe concentrar el entrenamiento.
- **Análisis de tareas:** una vez se identifiquen las condiciones y necesidades organizacionales, para idear un programa específico de entrenamiento, es necesario revisar la descripción de cada cargo y determinar con base en las tareas, el tipo de habilidades de desempeño y conocimiento requeridos.
- **Análisis de la persona:** finalmente, es indispensable estudiar las características de las personas o equipos que recibirán la capacitación o entrenamiento. Esto facilitará el diseño de estrategias apropiadas para la aceptación y apropiación del programa.

Objetivos del entrenamiento y estrategias

En este punto del proceso, se elabora el plan de capacitación. Así pues, se plantea cada una de las partes, tal como todos los planes que se han definido a lo largo de su programa formativo (remitirse a la actividad de proyecto 9). Lo más importante es definir el o los objetivos que se persiguen con dicho plan, establecer las estrategias más adecuadas para asegurar su consecución y definir una a una las actividades requeridas para desarrollar las habilidades esperadas, con sus respectivos tiempos, espacios y costos.

Ejemplos

Para ilustrar lo anterior, se pueden consultar dos ejemplos:

El primero, es un ejemplo del consultor argentino licenciado Antonio Wald (2009). Él nos indica un proceso para capacitar a los vendedores partiendo de su importancia. Habla de una caracterización de los vendedores y los mitos e ilusiones entorno a la capacitación de la fuerza de ventas. Finalmente, presenta detalladamente los temas y estrategias para abordar dicha cualificación.

El segundo ejemplo es la tesis de grado para maestría de Antonio Cantú (2001), donde sintetiza un modelo de capacitación para vendedores de sistemas multinivel, empresas que se vuelven cada vez más comunes en nuestra vida diaria.

Evaluación

Un eficaz proceso de **evaluación** siempre dependerá de la claridad de los objetivos planteados en el plan. Por ello, los objetivos de capacitación o entrenamiento deben centrarse en el desempeño y cuantificación de las actividades.

Esta evaluación será más sencilla si los objetivos son traducibles en evidencias de comportamientos comprobables por los compañeros, el supervisor directo e incluso, los clientes. Puede revisar el tema de indicadores visto en la actividad de aprendizaje 8 y 9.

Validación

Finalmente, la **validación** se puede medir en términos de efectividad, es decir, en los beneficios que generó a la empresa el programa de capacitación o entrenamiento versus el costo para obtenerlos. Esta validación se puede dividir en dos elementos básicos:

Validación del programa: se determina si el programa fue efectivo en tanto se lograron los objetivos en el empleado.

Validación de transferencia de conocimiento: se establece si el conocimiento adquirido por los empleados es transferible entre sus colegas y redunda en el desempeño organizacional.

1.2. Mantenimiento

El mantenimiento de las personas dentro de las organizaciones está ligado al aspecto anterior de entrenamiento y capacitación. Dado que los empleados hoy en día son más exigentes con su autodesarrollo, exigen a las empresas la oportunidad de crecer y participar en las decisiones que se tomen. Esto es un elemento de doble beneficio, ya que, de una parte, la persona (el empleado) aumenta su satisfacción personal, con lo cual hace mejor y a gusto su trabajo y, por otra parte, la empresa tiene un equipo más cualificado para crecer y proyectarse en el mercado, con procesos cada vez más eficientes.

Plan de carrera

La capacitación permanente facilita a los empleados la participación en los planes de la empresa. Estos planes son determinados por el nivel estratégico. Se puede decir que, en general, se componen de las siguientes fases o etapas:

1. Comprobar necesidades individuales y organizacionales
2. Configurar condiciones favorables: políticas de talento humano, apoyo de la alta gerencia y alineación con los objetivos organizacionales de transferencia de conocimiento y planes de sucesión
3. Establecer y comunicar el inventario de oportunidades de trabajo
4. Identificar los empleados potenciales para cada línea de carrera
5. Determinar las necesidades individuales de desarrollo
6. Nombrar un mentor o guía

En el área de mercadeo, lo más común es que las personas inicien su carrera como vendedores y continúen cualificándose para ser supervisores, jefes y, algunos, finalmente, directivos. Esto es

posible con dedicación y determinación. Sin importar si la empresa tiene o no un plan de carrera definido, cada empleado puede mostrar sus capacidades, sentido de pertenencia y empoderamiento para demostrar que es capaz de asumir nuevos retos y mayores responsabilidades, con lo cual se pueden abrir oportunidades dentro de la misma empresa o incluso con los competidores. Todas las empresas siempre están atentas a captar el mejor talento para su organización.

En Gazia y Asociados (www.21.edu.ar/mails/mail.../cierre/.../estructura.ppt), encontrarán un documento de una firma consultora argentina donde se define un plan de carrera para un departamento comercial, partiendo de su fuerza de ventas.

Convivencia organizacional

Asimismo, como parte del mantenimiento de las personas, las empresas deben gestionar y controlar algunos factores de la convivencia organizacional como son: la comunicación, el clima y la cultura.

Es responsabilidad de la empresa ofrecer condiciones de bienestar en el sitio de trabajo que provean tranquilidad, satisfacción y energía a los colaboradores. Hay varios factores en los que, de alguna manera, puede intervenir el departamento de Talento Humano en general y, en particular, el líder del área de mercadeo. Algunos son:

Comunicación organizacional: es el proceso específico a través del cual se desplaza e intercambia la información entre las personas de una organización. (Chiavenato, 2009)
--

Clima organizacional: constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización (Chiavenato, 2009)
--

Cultura organizacional: patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización (Koontz y Heinz, 2001)
--

2. Monitoreo

En gestión del talento humano, la palabra **seguimiento** se relaciona con la labor del supervisor, jefe o responsable del proceso. El seguimiento se puede ubicar en dos puntos: primero, como acompañamiento a la tarea que se ha encomendado y como mecanismo de corrección inmediata ante un error; y, segundo, como evaluación del desempeño o como tutoría al plan de mejoramiento que ha asumido el trabajador sobre sus aspectos a superar.

2.1. Cambio de enfoque del talento humano: generador de valor

En el siguiente cuadro, adaptado a partir de la conferencia del Profesor Raúl Nieto, de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, se puede apreciar cómo, en los últimos tiempos, ha cambiado la visión de la gerencia de las empresas hacia la labor del talento humano. Esta labor ya no se interpreta como parte de un departamento específico, sino como tarea fundamental de la organización desde cada uno de sus agentes.

Enfoque basado en actividades	Enfoque basado en resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de servicios • Desarrollo de eventos • La gerencia de Recursos humanos es un gasto • Enfoque en reducción de costos • Las actividades de Recursos humanos brindan un soporte operativo • La medición de esfuerzos se hace por cobertura, cumplimiento, costos y reacciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de clientes • Mejoramiento del desempeño y resultados • La gerencia de talento humano es una inversión • Enfoque en agregación de valor • El departamento de talento humano es un socio de negocio • La medición es en términos de contribuciones: estratégica e impacto económico

Figura 2. Enfoques del talento humano

Adaptación conferencia por el profesor Raúl Nieto de la Pontificia Universidad Javeriana:
“Generación de valor del Talento Humano” junio de 2006

Antes, se observaban y cuantificaban las **actividades** que se desarrollaban desde talento humano o que asumían los mandos medios sobre su equipo. Ahora, lo importante son los **resultados**. De esta manera, la empresa o el proyecto observa y mide la retribución de todo lo que entrega a sus colaboradores. El cuadro nos muestra cómo la gestión del talento humano pasó de ser un **gasto** a ser una **inversión**.

Este cambio de enfoque se debe, entre otras cosas, al reconocimiento de que las personas son quienes generan el valor en las organizaciones. Las buenas condiciones de trabajo repercuten en un buen desempeño y esto impacta en la productividad que aprecia el cliente, quien es en últimas el objetivo de toda empresa.

La anterior sucesión se puede apreciar en la siguiente gráfica, creada por el profesor Nieto (conferencia PUJ, 2006) que nos muestra la construcción de valor de las empresas a partir de las capacidades de sus colaboradores. Estas capacidades son administradas a través de políticas y prácticas eficientes de la gestión del talento humano.

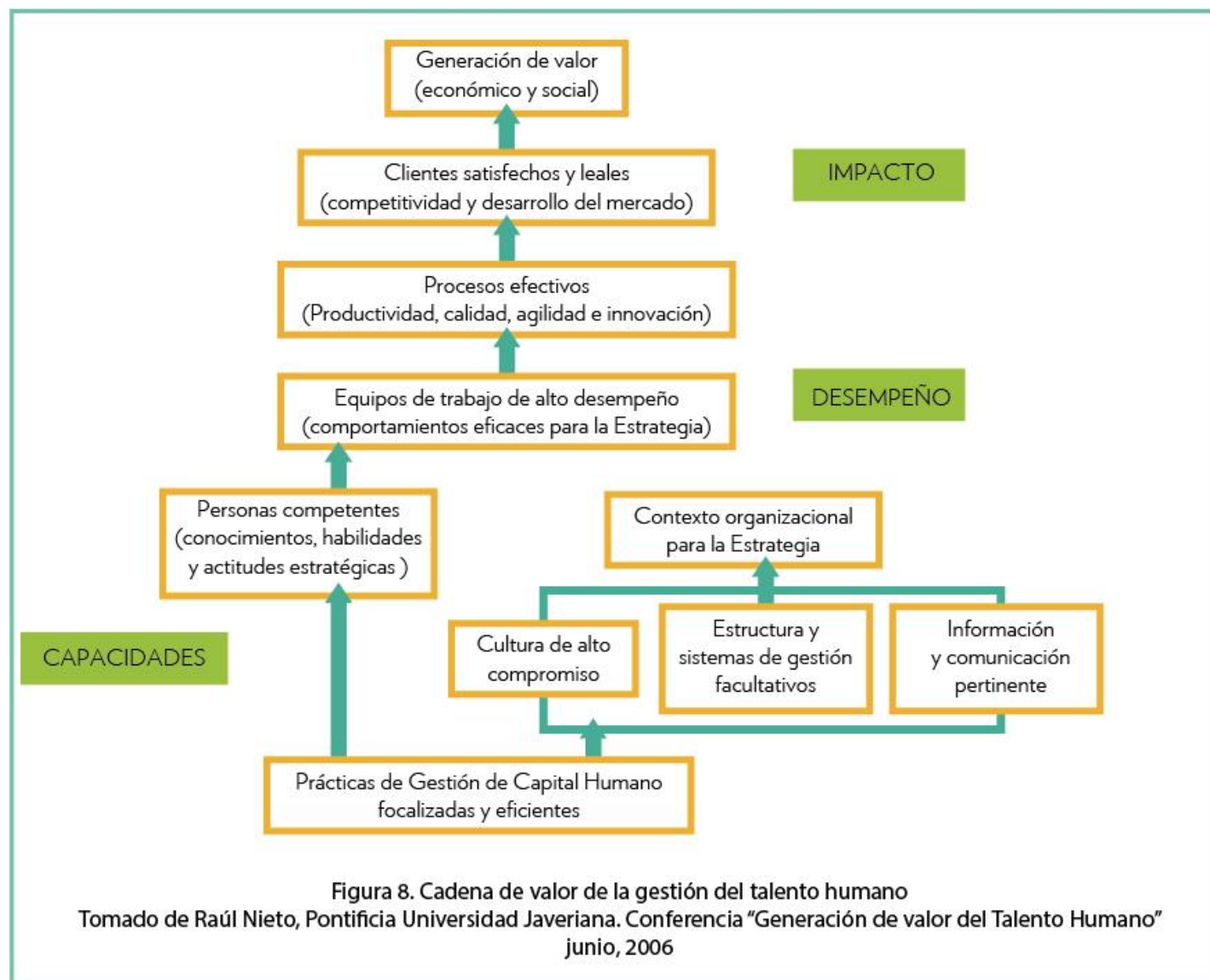


Figura 3. Cadena de valor de la gestión del talento humano

Tomado de Raúl Nieto, Pontificia Universidad Javeriana. Conferencia "Generación de valor del Talento Humano" junio, 2006

2.2. Evaluación de desempeño

El objetivo principal de un proceso de monitoreo es mantener la productividad. Esto se hace a través de la evaluación del desempeño de los empleados, sea que las empresas tengan o no programas formales para llevar a cabo este proceso.

Para tener un panorama general, visita los siguientes enlaces:

http://www.youtube.com/watch?v=8Q_XylSzRAg&feature=related

<http://www.youtube.com/watch?v=u35NcfIkLzU&feature=related>

<http://www.youtube.com/watch?v=qid3fkjaVT4&feature=related>

<http://www.youtube.com/watch?v=zejXXdAjool&feature=related>

En la evaluación de desempeño se busca establecer cómo alguien está desarrollando un trabajo, qué lo motiva a realizarlo, por qué algunas personas realizan mejor una actividad que otras y determinar qué se requiere para impulsar y mejorar ese desempeño. Esta tarea, se hace a través de varias técnicas o instrumentos pertinentes, según el tipo de trabajo y las responsabilidades del cargo, que permiten identificar las fortalezas y debilidades que tienen los empleados en su puesto de trabajo.

Al igual que todos los procesos que lidera el departamento de talento humano o quien haga sus veces en una empresa o proyecto, esta actividad es de doble beneficio, tanto para el trabajador como para la organización. La evaluación de desempeño es un sistema administrativo de retroalimentación que provee información necesaria para la toma de decisiones sobre planificación de personal y sistemas de compensación e, igualmente, sobre los planes de desarrollo y crecimiento que favorecen directamente a los empleados.

Programas o sistemas de evaluación del desempeño

Los programas formales para evaluación de desempeño son cada vez más comunes en las pequeñas y medianas empresas, debido a sus beneficios y la dinámica de las relaciones laborales actuales (donde, además de que el empleado exige más participación, la empresa también quiere contar con el mejor socio estratégico: un trabajador eficiente y comprometido con la organización). Para ello, los programas deben ser cada vez más sencillos, prácticos, comprensibles, justos y exactos. Las etapas de un proceso de evaluación son:

Programación: es la primera etapa, donde la dirección debe informar a los empleados, a través de todos los canales disponibles en la empresa, cuándo, dónde, quién y de qué manera se realizará la evaluación de desempeño. Generalmente y según la naturaleza de las empresas y sus operaciones, estas evaluaciones tienen un calendario al inicio de año, donde se establece la periodicidad de los procesos de seguimiento, auditoría y revisión de desempeños.

Preparación para la revisión: en esta etapa, los directivos, supervisores y personas encargadas del proceso (llámese departamento de talento humano u otro semejante), deben revisar los instrumentos diseñados para la evaluación, ajustarlos a las necesidades actuales y, así mismo, socializar con antelación al grupo de colaboradores sobre el proceso, para que cada persona tenga la oportunidad de prepararse y revisar su propio desempeño, objetivos de trabajo y comportamiento. Si no se informó en la etapa anterior, se deben publicar los estándares de desempeño con los cuales serán valorados los indicadores de gestión que se utilizarán para medir su eficiencia y los factores de comportamiento que harán parte de su evaluación integral.

Dado que la mayoría de las evaluaciones o, por lo menos así se recomiendan, tienen un componente de entrevista personal, se deben programar los espacios y tiempos para que este proceso no altere las labores ordinarias del equipo de trabajo.

Revisión: esta es la etapa de la evaluación en sí, en esta se aplican los instrumentos y se entrevista a cada empleado, ya sea de manera independiente o grupal, según la técnica aplicada.

Se recomienda que, después de escrita la evaluación, se guarde durante unos días y se revise después para evitar que las circunstancias puntuales del momento de la aplicación afecte la valoración de la misma. Así mismo, en la medida de lo posible, es conveniente que la evaluación sea revisada por un comité encargado para tal fin, así se trate únicamente del jefe de departamento de marketing y el supervisor de ventas, para señalar un caso en que puede estar inmerso el tecnólogo en gestión de mercados.

Retroalimentación: esta es la etapa más importante de todo el proceso, ya que se trata de tener una conversación directa y franca con el empleado para reconocer sus logros e indicar sus puntos de mejora. En esta parte, es fundamental dar ejemplos de lo que es un desempeño por encima y por debajo del promedio; de esta manera, es más sencillo para el trabajador asimilar sus debilidades y asumir la necesidad de mejorar.

El evaluador debe ser objetivo, específico y descriptivo, hablar de manera honesta sobre las diferencias y dificultades identificadas en el empleado y buscar acuerdos conjuntos para superarlas.

Finalmente, esta retroalimentación debe propender por el diseño de planes de mejora tendientes a realizar actividades correctivas en materia de crecimiento y desarrollo de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Objetivos del programa de evaluación

- Ofrecer al empleado la oportunidad de discutir con su supervisor o superior acerca de su desempeño y los estándares organizacionales
- Contar con un instrumento de identificación de fortalezas y debilidades de su equipo. Esto va dirigido al supervisor o responsable directo
- Implementar planes en procura de la mejora del desempeño, con automotivación
- Evaluar y promover la productividad de cada área, proceso y responsable
- Hacer seguimiento al personal evaluado y al desarrollo de los procesos de la entidad
- Identificar las competencias laborales de manera individual, para alinearlas con las requeridas por el cargo
- Tener claridad sobre los objetivos individuales y las expectativas de la empresa, en corto y mediano plazo, con respecto al desempeño trabajador

Métodos o técnicas de evaluación

A continuación, con base en el recuento histórico que hace Idalberto Chiavenato en su texto *Gestión del talento humano* y los autores William B. Wryther, Jr. y Heith Davis en su libro *Administración de personal y recursos humanos*, se presenta un listado de las técnicas utilizadas:

Métodos de evaluación basados en el desempeño pasado	Métodos de evaluación e grupos	Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro

<ul style="list-style-type: none"> • Escalas de puntuación • Lista de verificación • Método de selección forzada • Método de registro de acontecimientos críticos • Escalas de calificación conductual • Método de verificación de campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Método de categorización • Método de distribución forzada • Método de comparación por parejas 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluaciones • Administración por objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones psicológicas • Métodos de los centros de evaluación
--	---	---

Tabla 3. Métodos de evaluación

Actualmente, los procesos de participación y evaluación desde todos los agentes involucrados en el desempeño de un empleado, tienen algunas técnicas. Las más usadas son:

Técnica	Características
Evaluación del desempeño 360°	<ul style="list-style-type: none"> • Contempla la valoración de todos los agentes de su entorno: superiores, colaboradores, compañeros y clientes internos. • Tiene dos partes, una valoración en condiciones normales -sólo verificación de factores- y otra en condiciones especiales, como estrés bajo tareas especiales, etc. • Se fundamenta en las competencias clave del cargo • Sus etapas claves: Definición de factores claves, sensibilización, recolección de datos, procesamiento de datos, comunicación a los interesados y planes de mejoramiento
Evaluación del desempeño por competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Pone en común de lo que se debe alcanzar y cómo se va a conseguir en un puesto de trabajo. • Establece los criterios de evaluación con claridad. • Requiere técnicas escritas y de observación para su valoración. • Se centra más en el logro de los objetivos del cargo que en la persona. • Es un excelente sistema para establecer recompensas, por ejemplo entre los vendedores de un área de mercadeo. • Se recomienda consultar el ejemplo en el siguiente link: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_5_evaluacin_del_de

Tabla 4. Técnicas más usadas

2.3. Planes de reentrenamiento o mejoramiento

Tal como apreció en el proceso de seguimiento, la finalidad de toda evaluación es identificar los aspectos o desempeños susceptibles de mejora, para impulsar la productividad del empleado y, por tanto, el logro de los objetivos organizacionales. Este propósito se puede lograr únicamente a través de un plan de reentrenamiento o la definición concertada de un plan de mejoramiento derivado de un proceso de evaluación de desempeño.

En resumen, tal como lo afirma el profesor Jency Campos de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica, en su presentación Plan de Mejoramiento: elementos básicos para su diseño: “los planes de mejoramiento son el conjunto de proyectos de corto, mediano o largo plazo destinados a subsanar debilidades detectadas durante los procesos de seguimiento y evaluación”.

Para tener en cuenta:

1. La necesidad de mejoramiento se desprende de una deficiencia en los resultados.
2. Es importante que el empleado tenga claridad sobre lo que se espera de él.
3. Es fundamental identificar los elementos que afectan el desempeño, desde sus habilidades (conocimientos, aptitudes, capacidad técnica, etc.), esfuerzo personal (motivación, limitaciones físicas, etc.) y condiciones externas (manejo de inventarios, zona de ventas, supervisión excesiva, etc.).
4. Toda acción de mejora que se asuma debe hacerse con objetividad, justicia y reconocimiento de la persona.

Ventajas de los planes de mejoramiento

1. Permite definir soluciones conjuntas entre jefe-colaborador.
2. Facilita el establecimiento de programas de reentrenamiento y de cualificación.
3. Minimiza costos de formación por cambio de personal.
4. Fortalece los procesos de cooperación y transferencia de conocimiento.

5. Beneficia el desarrollo personal en términos de autoestima, auto eficiencia y auto excelencia.

Estructura de un plan de mejoramiento

1. **Problema o necesidad de mejora:** basado en los indicadores de rendimiento y logro de objetivos
2. **Identificación de las causas:** detallar el origen de la deficiencia en el orden de habilidades, esfuerzo o condiciones externas
3. **Objetivos de mejora:** establecer los resultados esperados con sus respectivos indicadores
4. **Planes de acción:** tener presente las siguientes actividades: de reentrenamiento, capacitación, de acompañamiento y/o seguimiento necesarias
5. **Coach y responsable:** la persona designada para impartir la formación, desarrollar las actividades de acompañamiento y seguimiento o responsable de que se ejecute el plan
6. **Cronograma y costos:** se establecen los tiempos y costos a que hubiese lugar para la ejecución del plan

3. Retiro

El proceso de retiro es el último dentro de una organización y puede tener origen en cualquiera de las siguientes causales:

1. Renuncia del empleado
2. Despido por justa causa: cualquiera de las causales establecidas en el código sustantivo de trabajo, incluido la negligencia y bajo rendimiento laboral
3. Jubilación
4. Muerte del empleado
5. Incapacidad permanente
6. Incapacidad parcial que le impida realizar la tarea para la cual fue contratado, en tal caso puede darse el proceso de reubicación

Cada uno de estos procesos son responsabilidad del departamento de talento humano o quien haga sus veces dentro de la empresa en el orden directivo. No obstante, el tecnólogo en Gestión de mercados, asume labores de supervisión o responsabilidades con personal a cargo, es posible que deba tramitar y gestionar asuntos como:

- Incapacidades por accidente laboral
- Incapacidades por enfermedad común
- Licencias de maternidad
- Licencias de paternidad
- Manejo de ausentismo

En últimas, todos los procesos de gestión del talento humano o del equipo de trabajo a cargo, deben estar encaminados al bienestar y desarrollo de las habilidades, competencias e integración de las personas con la empresa o proyecto, para que esto se refleje en el logro de los objetivos organizacionales, con eficiencia y efectividad, en un ambiente de armonía y compromiso colectivo.

Finalmente, los invito a revisar un ejemplo de programa de evaluación del desempeño, con el fin de que relacionen el proceso descrito de manera práctica.

Fuentes

Bohlander, J., y Snell Scott. (2008). Administración de recursos humanos (14ª ed.). México: Cengage Learning editores, s.a.

Campos, J. (2004). Plan de Mejoramiento: elementos básicos para su diseño. Recuperado el 17 de mayo de 2012 de <http://www.uned.ac.cr/paa/pdf/investymateriales/materiales1.pdf>

Cantú, Antonio (2001) Tesis Modelo de capacitación a vendedores de sistemas de multinivel. México. Recuperado el 18 de agosto de 2013 de http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020145430/1020145430_04.pdf

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3ª. Edición). Bogotá: Mc Graw Hill.

Gazia y Asociados Consultores (s/f) PPT Estructura del Plan de Carrera, Argentina. Recuperado el 19 de agosto de 2013 de www.21.edu.ar/emails/mail.../cierre/.../estructura.ppt

Gestión Humana. (2011). El valor de la Capacitación: aprendizaje para impulsar el talento. Recuperado el día 16 de abril de 2012.

Koontz y Heinz (2001). Administración una perspectiva global. 11ª edición. Mc. Graw Hill. México D.F.

Lección 5. Evaluación del desempeño por Competencias. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Recuperado el 21 de agosto de 2013 de

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_5_evaluacin_del_desemp_eo_por_competencias.html

Méndez, E. (2011). 10 pistas para la innovación en RR. HH. 2011. Recuperado el 15 de abril de 2012 de <http://humanresources.blogs.ie.edu/>

Pin, J. y otros. (2012). La mejora de procesos de Recursos Humanos: ¿conocemos su efecto en la empresa? España. Recuperado el 14 de abril de 2012 de <http://capitalhumano.wke.es/system/Document/attachments/10365/original/>

Socorro, F. (2007). Hacer seguimiento... ¿por qué? Recuperado el 15 de mayo de 2012 de http://www.degerencia.com/articulo/hacer_seguimiento_por_que

Videos Evaluación de desempeño

http://www.youtube.com/watch?v=8Q_XylSzRAg&feature=related

<http://www.youtube.com/watch?v=u35NcfIkLzU&feature=related>

<http://www.youtube.com/watch?v=qid3fkjaVT4&feature=related>

<http://www.youtube.com/watch?v=zejXXdAjool&feature=related>

Créditos

Experto Técnico-pedagógico

María Fernanda Osorio F.

Administradora de Empresas, especialista en Gerencia de talento humano de la Pontificia Universidad Javeriana, con experiencia pedagógica basada en Proyectos. Instructora Virtual del Sena en las áreas de Mercadeo y Bilingüismo

Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información. Regional Distrito Capital

Asesor didáctico

Diana Catalina Hernández

Filósofa de la Universidad Nacional de Colombia y Profesional en Estudios literarios de la Pontificia Universidad Javeriana

Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación
Regional Distrito Capital

Diseñador gráfico

Viviana Marcela Jiménez Mayor

Ingeniera en Multimedia

Universidad Militar Nueva Granada

Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación
Regional Distrito Capital.

Programador

Julián Poveda

Ingeniero en Multimedia

Universidad Militar Nueva Granada

Desarrollo de Software, Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
y la Comunicación

Regional Distrito capital

Elementos del Merchandising



ESTRUCTURA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	03
MAPA CONCEPTUAL.....	04
1. DEFINICIÓN DE MERCHANDISING.....	05
2. FUNCIONES PRINCIPALES.....	05
2.1 Funciones del Fabricante.....	06
2.2 Funciones del Distribuidor.....	07
3. TIPOS DE MERCHANDISING.....	08
3.1 Merchandising Visual.....	08
3.2 Merchandising de Gestión.....	08
4. OBJETIVOS DEL MERCHANDISING.....	09
4.1 Gestión del Surtido.....	09
4.2 Arquitectura Exterior.....	10
4.3 Arquitectura Interior.....	11
4.4 Gestión Estratégica.....	11
Glosario.....	23
Bibliografía.....	24
Control del documento.....	25
Creative commons.....	25

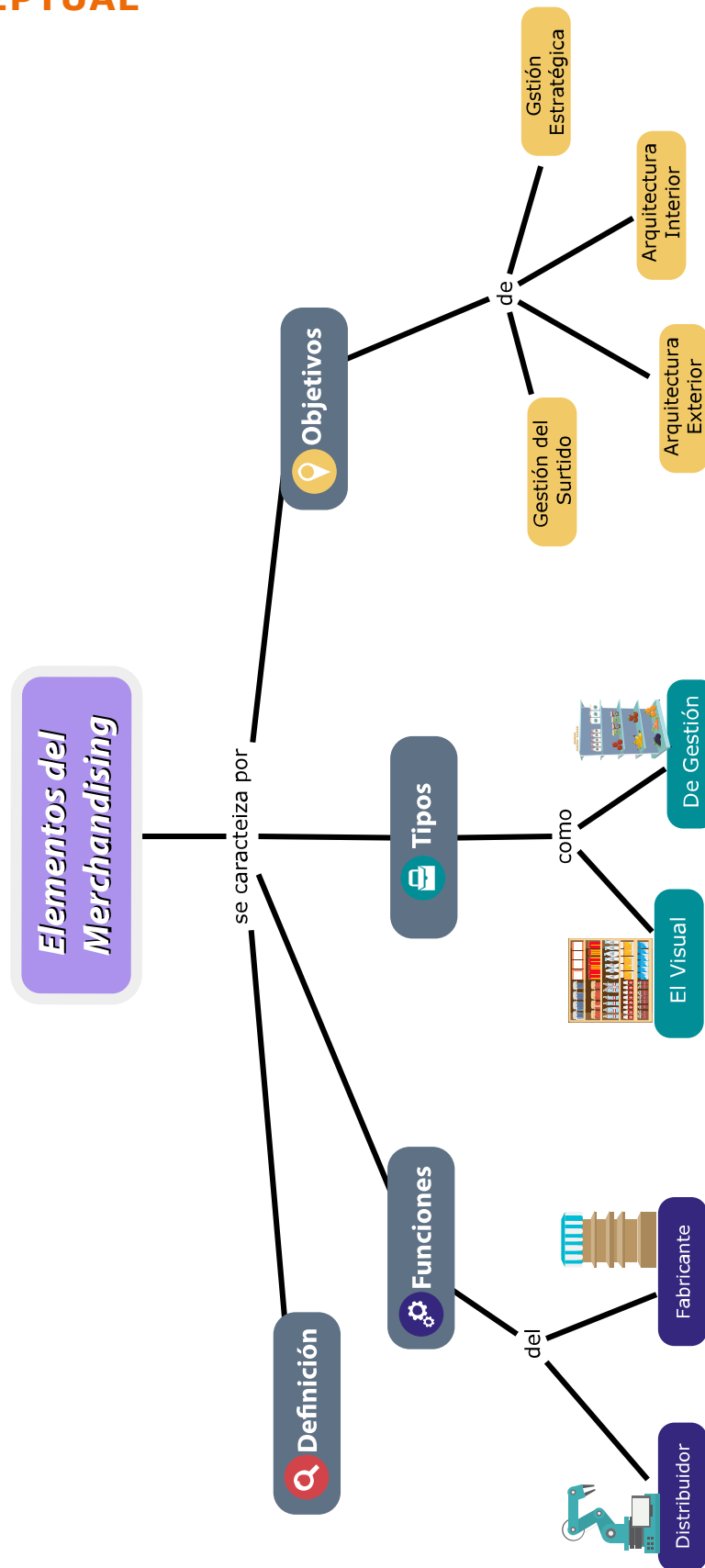
INTRODUCCIÓN

El complejo mundo del quehacer comercial plantea varios desafíos a la hora de generar preferencias entre las diferentes marcas en la mente del consumidor. El éxito dentro de los puntos de venta es ser capaces de incitar a los consumidores el deseo de realizar compras que inicialmente no estaban planeadas.

La distribución de la mercancía en los puntos de venta, es un ejercicio intencional que debe terminar con más compras por parte del consumidor.



MAPA CONCEPTUAL



1. ELEMENTOS DEL MERCHANDISING

1.1. DEFINICIÓN DE MERCHANDISING

Es una técnica desarrollada por los amantes del marketing, y adaptada en las diferentes industrias, dependiendo de la forma de tomar decisiones de sus consumidores.

Es la implantación y el control necesario para la comercialización de bienes y servicios en los lugares, momentos, precios y cantidades susceptibles de generar o modificar comportamientos de compra.

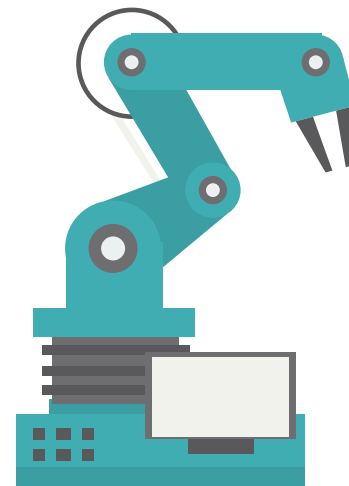
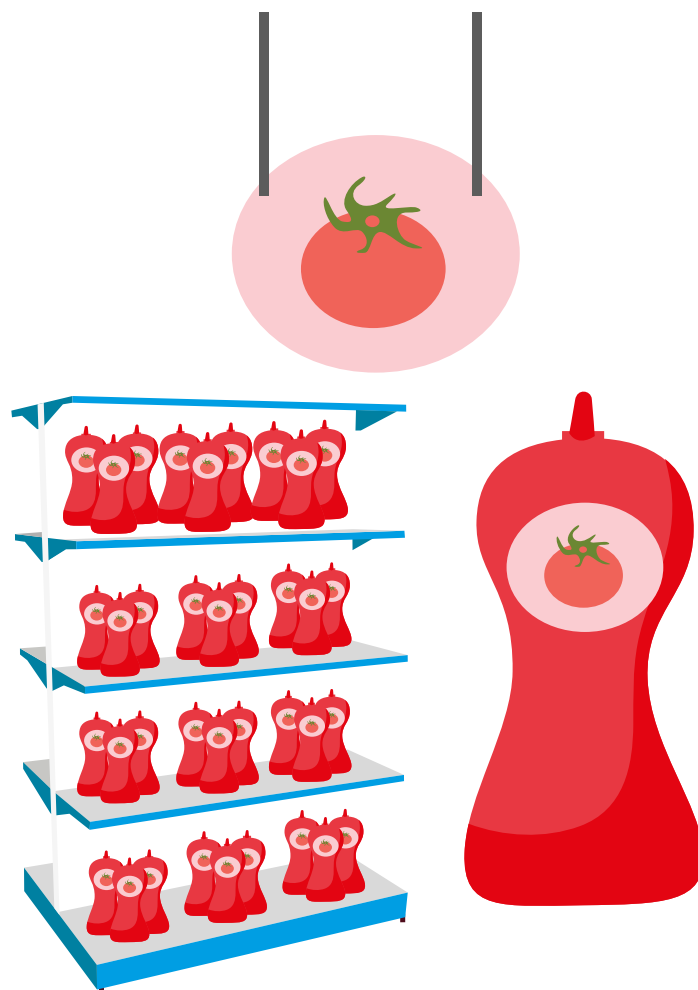


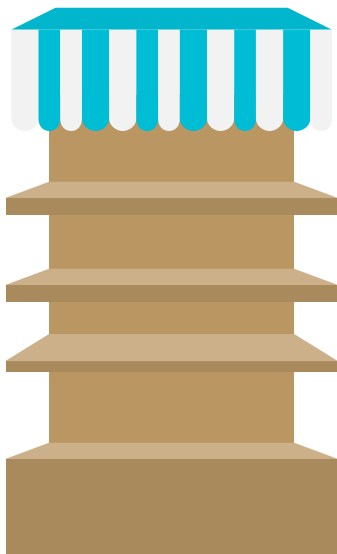
2. FUNCIONES PRINCIPALES:

Tanto fabricantes como distribuidores, cumplen funciones concretas, que en determinado caso pueden llegar a fusionarse. Las más importantes son:

Funciones del fabricante:

- **Diseños de empaque:** Los atributos físicos, determinan en gran medida el éxito o el fracaso del producto en el mercado. La correcta elección del empaque se convierte en una tarea de investigación de mercados, que debe terminar con un producto que se venda por si mismo.
- **Diseño de muebles de exhibición:** Hacen que el producto sobresalga en el punto de venta, o mejor, que el producto pueda contar una historia a través del exhibidor. Le permite sobresalir sobre los demás de su categoría. Ejemplo:
- **Supervisar la exhibición:** Esta debe ser una función permanente, ya que los consumidores tienen la tendencia a desordenar todo en el lineal, provocando así que la intención de la exhibición se pierda por completo.





Funciones del distribuidor:

- **Gestionar la política de surtido:** Su tarea principal es asegurar la rotación del inventario, evitando que el punto de venta tenga rupturas de inventario, esto es, que sus inventarios se agoten o se vayan a cero.
- **Diseño de la arquitectura interior y exterior:** Debe haber un criterio unificado entre lo que ve el comprador por fuera del establecimiento, y la experiencia que vive dentro del mismo.



3. TIPOS DE MERCHANDISING:

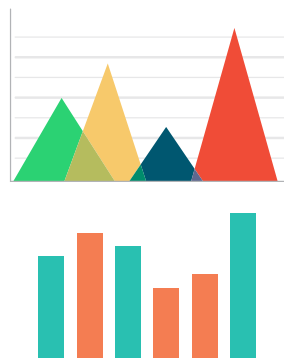
Existen dos tipos a saber: el merchandising visual y el merchandising de gestión.



Merchandising Visual: cumple básicamente con tres propósitos, el primero es transmitir la imagen de la tienda, el segundo, es generar flujo de circulación de clientes, y el último, es provocar ventas por impulso.



Merchandising de Gestión: Apoya su decisión en cuatro áreas fundamentales, la primera, es el análisis del mercado, la segunda es la política comercial, la tercera es la gestión de surtido, y la cuarta, políticas de comunicación.



4. OBJETIVOS DEL MERCHANDISING:

El merchandising responde a cuatro cuestiones fundamentales;

1. ¿Qué vender?
2. ¿Dónde y cómo organizar los elementos de la arquitectura exterior?
3. ¿Dónde y cómo organizar los elementos de la arquitectura interior?
4. ¿Dónde y cómo presentar la mercancía sobre el lineal?

En éste sentido, se definen cuatro objetivos básicos a desarrollar con el merchandising visual:

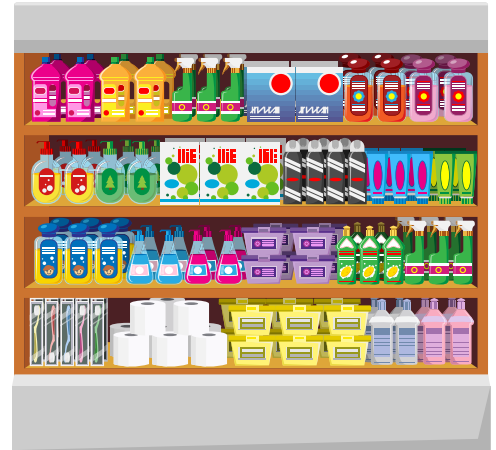
Gestión Del Surtido:

- Diseñar una estrategia de surtido acorde al formato comercial, con el fin de

Elementos del Merchandising

organizar estratégicamente la oferta de productos.

- Definir las dimensiones, con el fin de construir posiciones estratégicas dentro del local
- Las Unidades Estratégicas de Negocio deben ser gerenciadas de forma individual.



Arquitectura Exterior:

- Generar la identidad mediante el nombre y los símbolos.
- La entrada debe diseñarse para facilitar el ingreso, invitando a seguir.
- El escaparate es el principal vehículo de comunicación.



Arquitectura Interior:

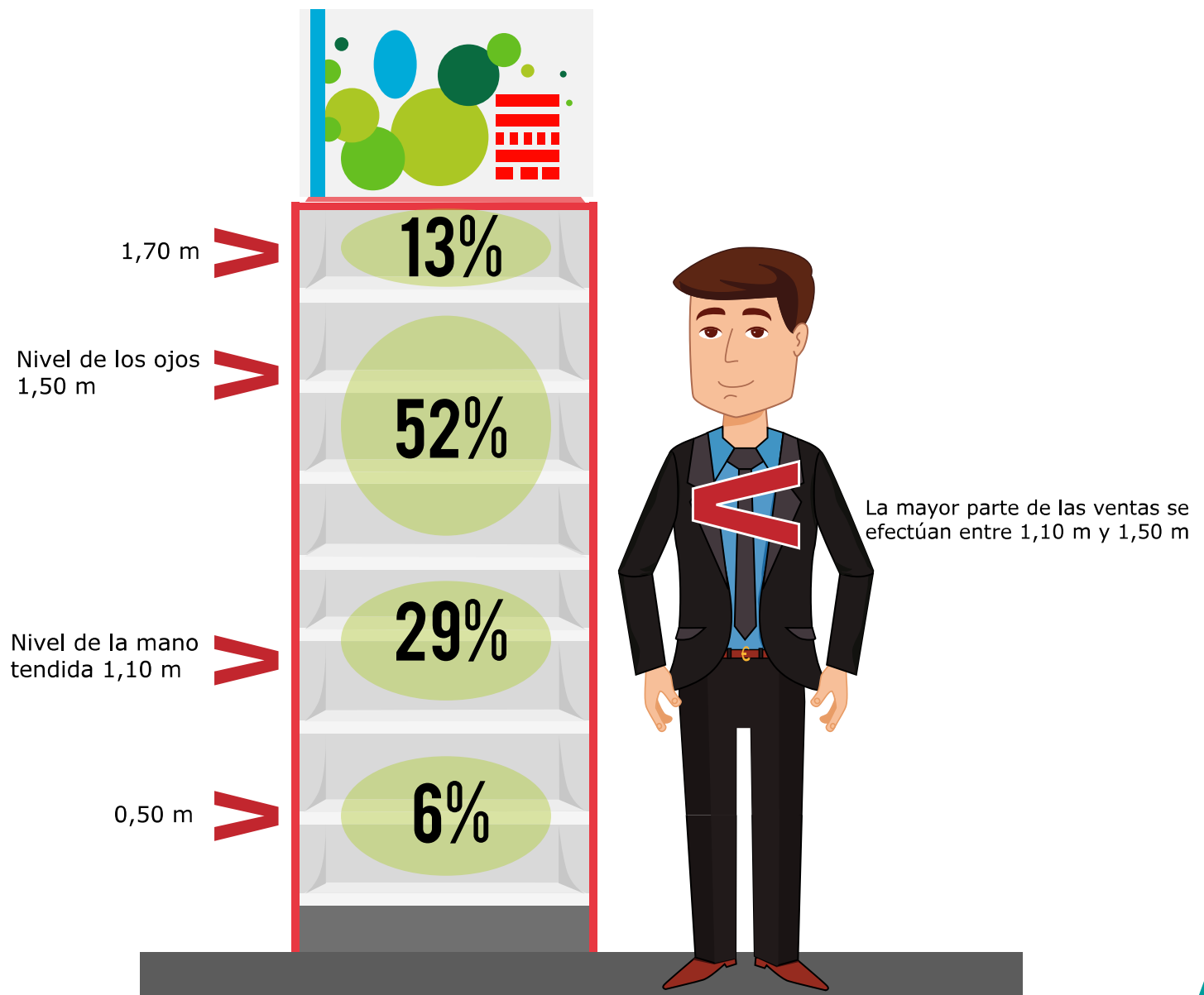
- Disposición del mobiliario
- Diseño de pasillos
- Zonas templadas creadas

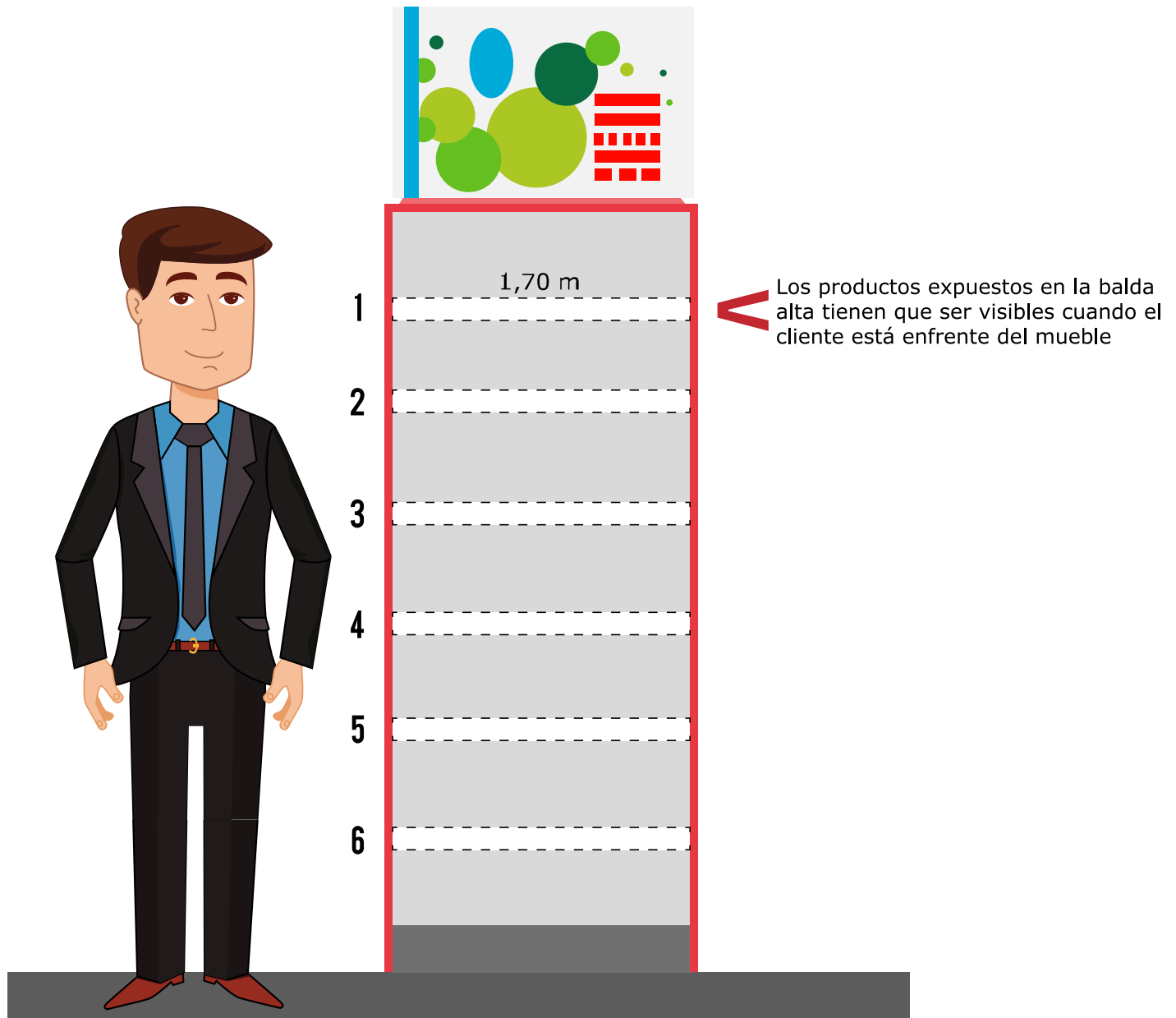


Gestión Estratégica:

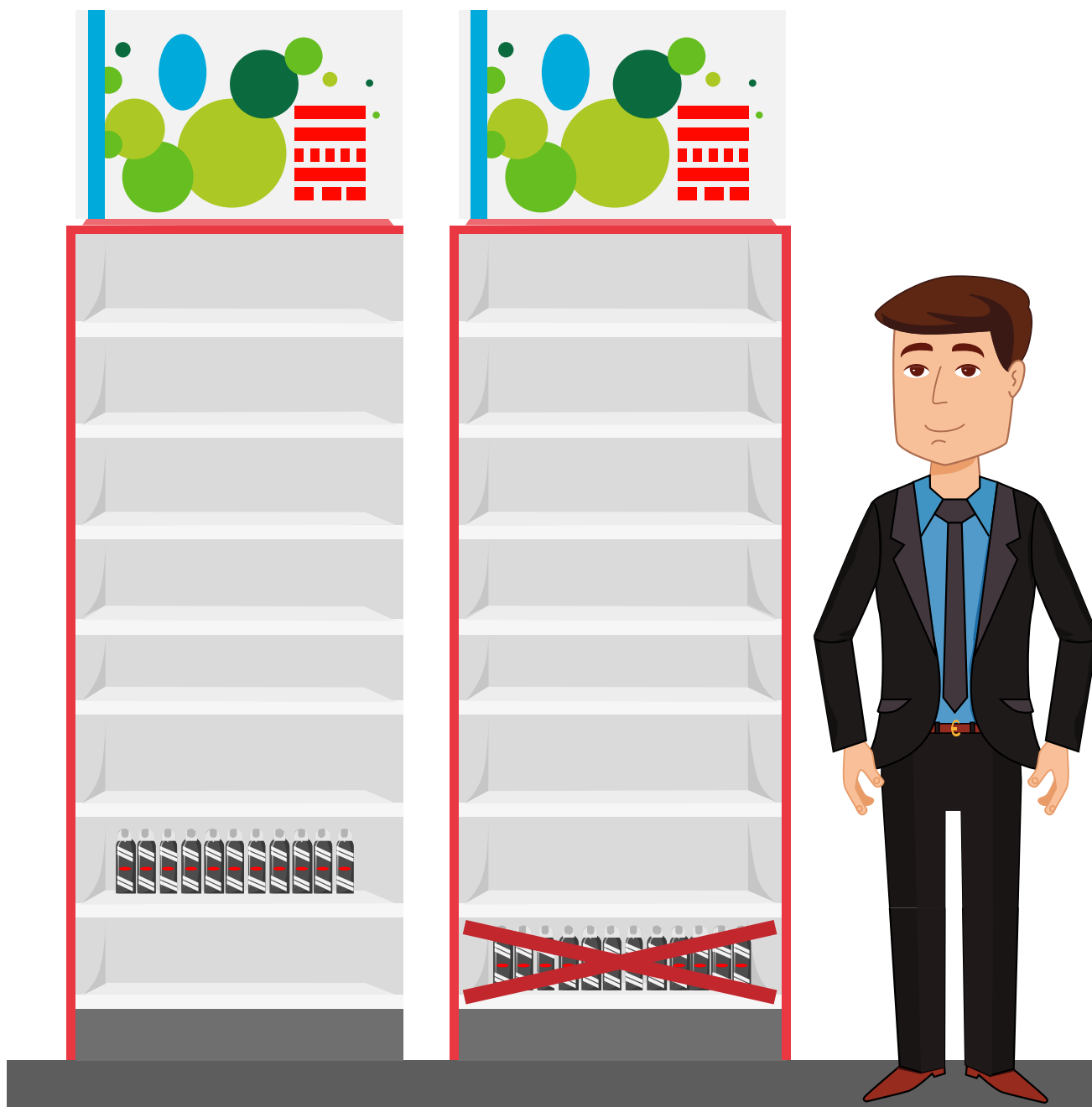
- En función de los niveles y zonas de presentación
- En función de los tipos y formas de presentación.

A continuación, veremos diferentes maneras de desarrollar el interior de los escaparates:



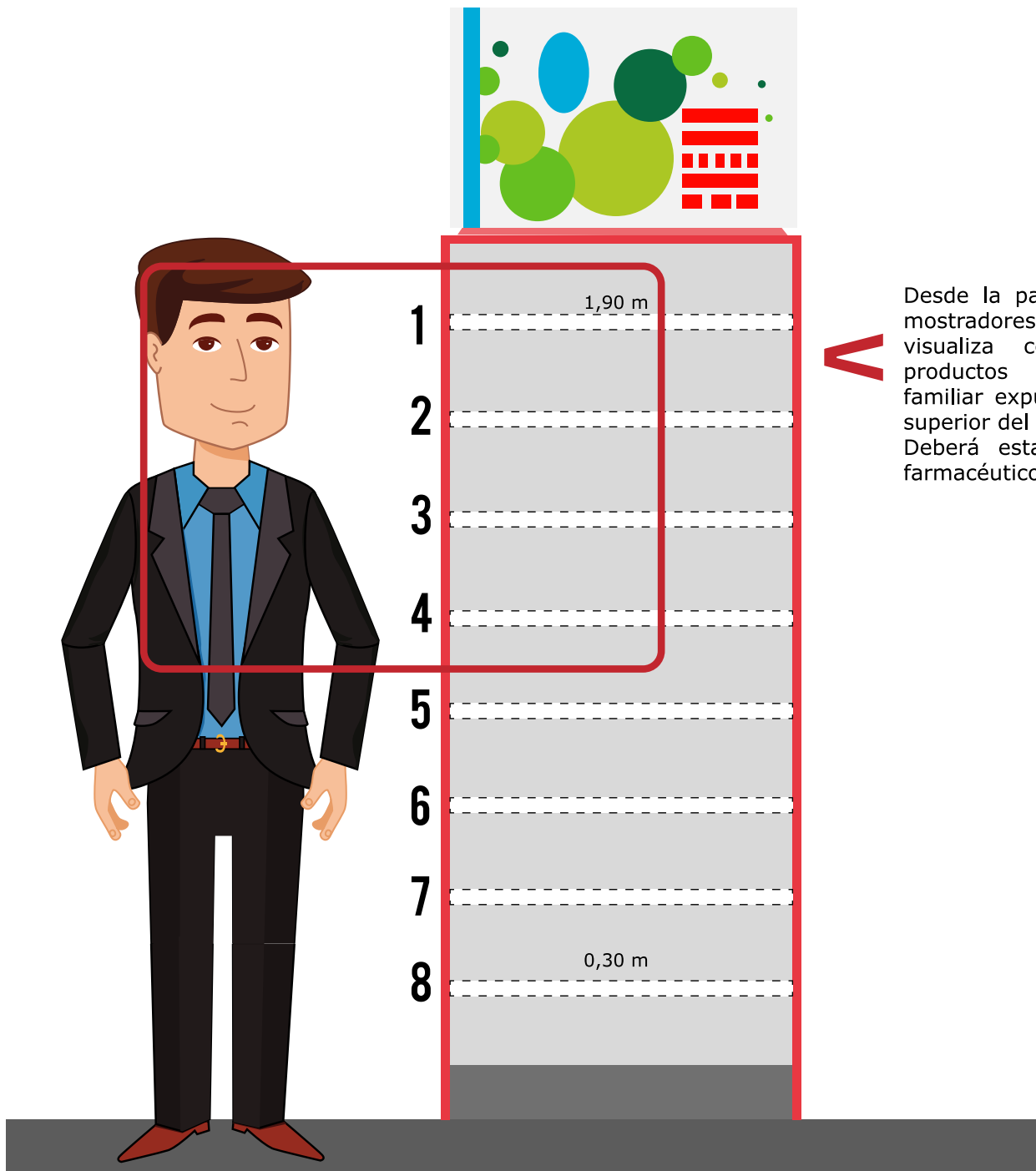


La elección de los niveles, depende del tipo de industria y las características del comprador.



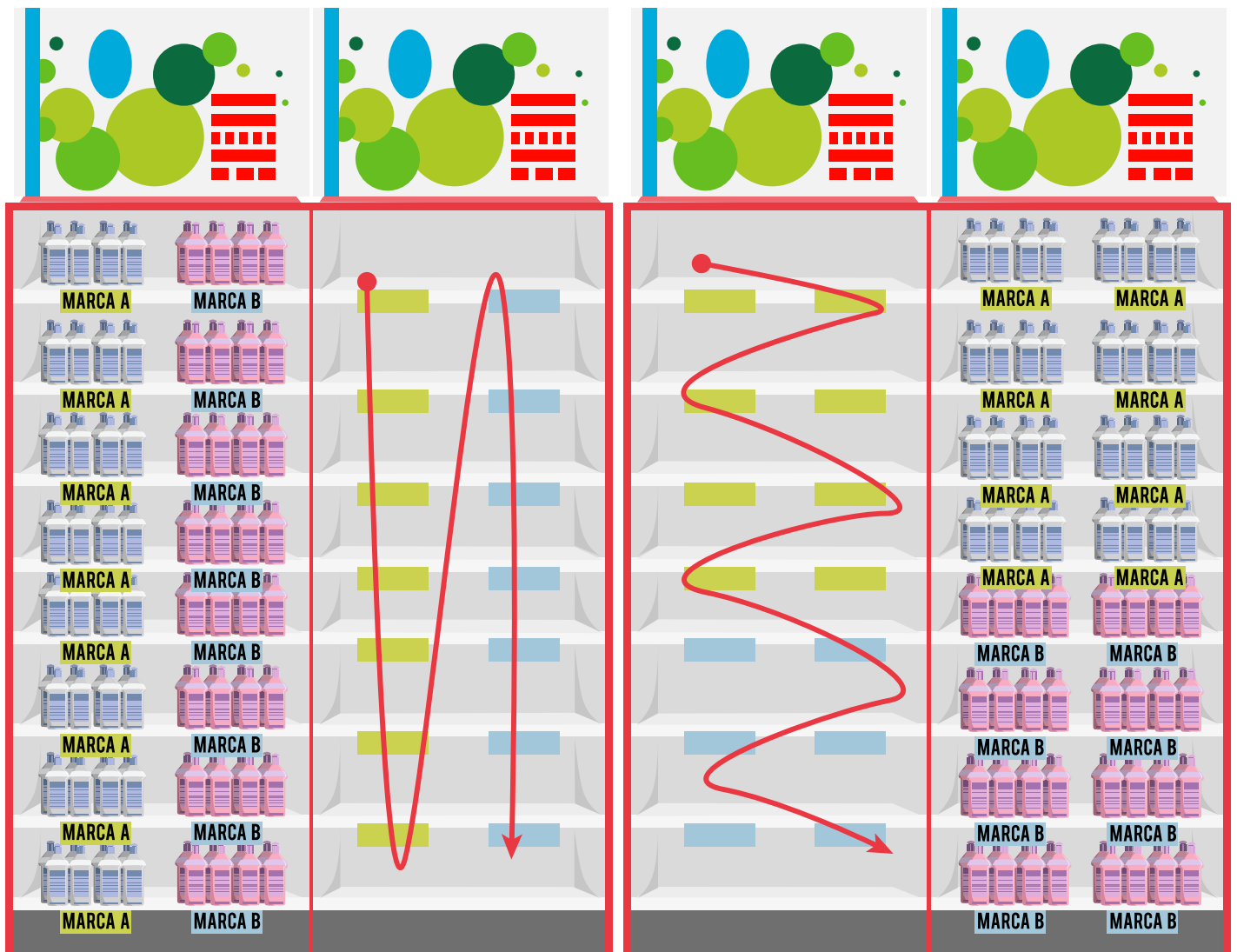
Entre más cerca se coloque el producto al nivel de los ojos, mejor será el impacto y el impulso de compra.

El lineal no debe empezar desde la parte más baja, ésta se ve bastante afectada por los líquidos con los que se asean el piso del punto de venta.

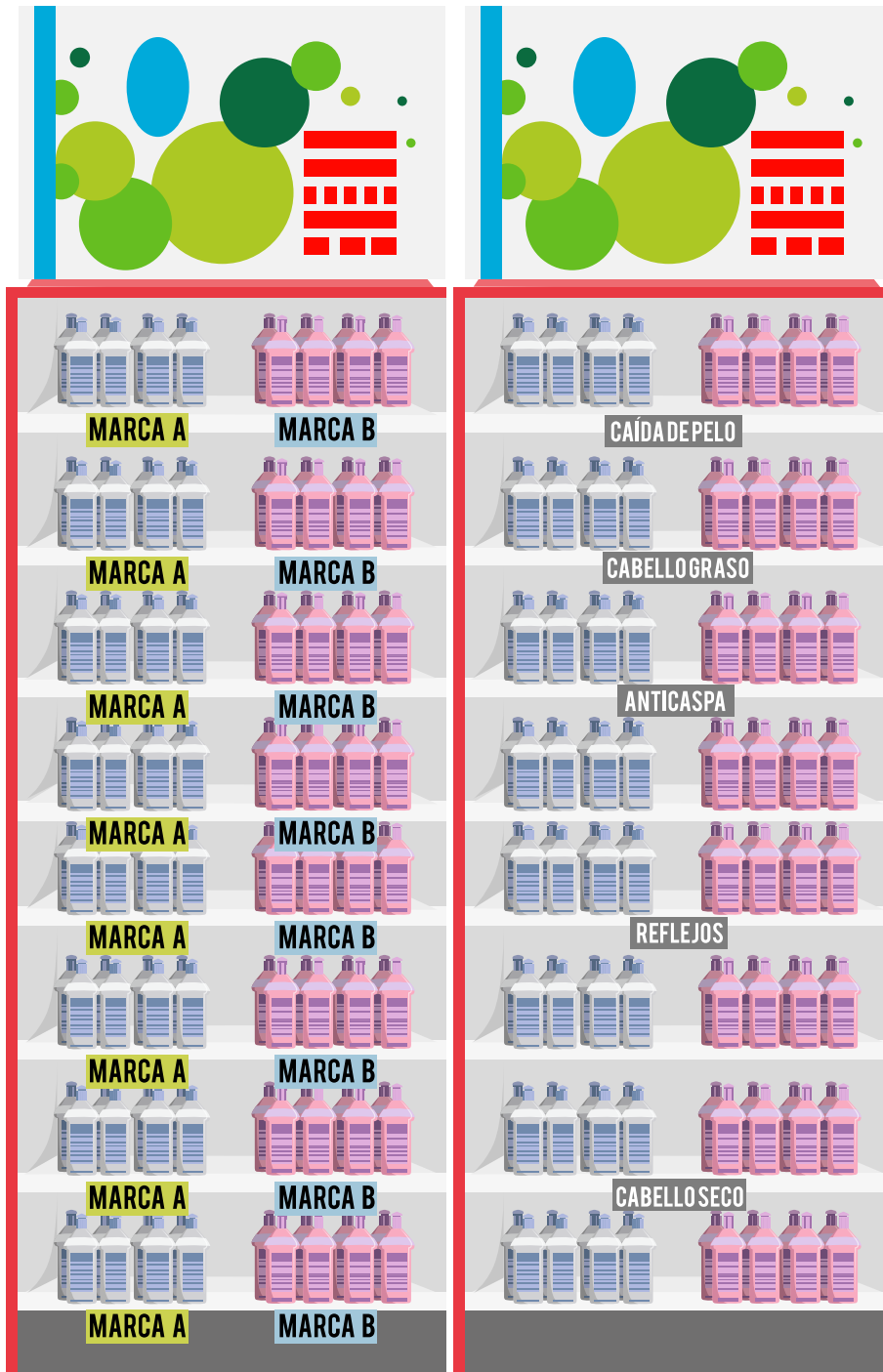


Desde la parte frontal de los mostradores, el cliente visualiza correctamente los productos de medicación familiar expuestos en la parte superior del mueble. Deberá estar al alcance del farmacéutico

Los productos de compra libre, deben permanecer en la zona más caliente para impulsar a la compra.



Este es el principio de implantación vertical y horizontal. Está basado en la forma en la que leemos, y normalmente va del tamaño más pequeño al más grande.



En teoría esto es lo que debe verse en el lineal.



En la práctica, esto es lo que sucede, ya que las líneas de producto son diferentes.



Este es un ejemplo de implantación horizontal.

Una exposición por referencia demasiado pequeña **no permite identificar** bien el **PRODUCTO**



La **OFERTA** es más **CLARA** con **30 cm de FACING** por referencia

Información
Justa



JUGO DE NARANJA

ATENCIÓN
Información Falsa



JUGO DE MANZANA

La información en el lineal debe ser exacta, es función del distribuidor velar por el orden en la tienda.

EVITAR

El **efecto visual** no permite respetar la lógica de implantación de los Productos



PREFERIBLE

Se busca la lógica de implantación de los productos antes del efecto visual
Facilita la compra del CONSUMIDOR

Un mínimo de exposición es conveniente para asegurar un buen impacto del producto.

No debe primar el hecho de la uniformidad sobre la lógica de la acomodación del producto.

El efecto masa en el escaparate da la sensación de orden y confianza.

EQUILIBRIO



Es necesario mantener el equilibrio en las vitrinas,

DESEQUILIBRIO



El desequilibrio da la sensación de inestabilidad.

En conclusión, pueden existir tantas técnicas de exhibición como mercados, lo importante es captar la atención, pero a su vez, que ésta impulse la compra.

GLOSARIO

Categorización: Orden que se le da a las líneas de productos.

Escaparatismo: Técnica utilizada para generar comprar en establecimientos

Zona Caliente: Ubicación que permite dejar la mercancía a la altura de los ojos del cliente

Arquitectura: Formas de presentación de los interiores y exteriores.

BIBLIOGRAFÍA

Fred R. David. (2000). Conceptos de Administración Estratégica. Edit. Prentice Hall, México.

Hill Charles. (2000). Administración Estratégica. Edit. Mc Graw-Hill, México.

Godet, Michel y la participación de Prospektiker en colaboración con Régine Monti, Francis Meunier,

Fabrice Roubelat. (2000). La Caja de Herramientas de la prospectiva estratégica. Cuaderno nº 5—Cuarta edición

Olmedo, Fernando O. y et. al. Magazine Estrategia Año 2- Edición N°31- Argentina, Sección Administración



O.A Elementos del Merchandising

Tecnólogo en Gestión de Mercados

Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial
Regional Cundinamarca

Experto temático

Raul Fabian Cadena Vidal

Centro Industrial de Mantenimiento Integral - CIMI
Regional Santander

Líder línea de producción

Santiago Lozada Garcés

Asesores pedagógicos

Rosa Elvia Quintero Guasca
Luis Orlando Beltrán Vargas

Diseño - Animación

Rafael Ricardo Valdés Prada

Audios

Víctor Hugo Tabares Carreño

Programación

Francisco José Lizcano Reyes



Creative Commons

Este material puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceros si se muestra en los créditos. No se puede obtener ningún beneficio comercial y las obras derivadas tienen que estar bajo los mismos términos de licencia que el trabajo original.

Atribución, no comercial, compartir igual



estrategias

DE PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS



Tabla de contenido

1. Presentación
2. Contenido
 - 2.1 Políticas de promoción y publicidad definidas por la empresa
 - 2.2 Definición de los protocolos de comunicación
 - 2.3 Determinación de la presentación a partir de las características
 - 2.4 Análisis del comportamiento del grupo objetivo
 - 2.5 Identificación de las épocas especiales
 - 2.6 Análisis de las tendencias del mercado
 - 2.7 Validez del uso de tecnologías de la comunicación
 - 2.8 Selección del lugar
 - 2.9 Especificación de los recursos físicos
 - 2.10 Establecimiento de relaciones públicas
3. Conclusión
4. Fuentes
5. Créditos

1. Presentación

En la negociación de bienes y servicios, las empresas pueden ofrecer sus productos a través de herramientas de comunicación personal o impersonal como portafolios, cartas empresariales, avisos de prensa, catálogos de productos o servicios, flujo publicitario o relaciones públicas. También, pueden utilizar cualquier medio que les garantice una buena promoción y divulgación del producto que esté enfocada a satisfacer las necesidades del cliente.

Al ofrecer los productos, es importante analizar previamente con quién se va a negociar, cuál es el verdadero mercado y cómo se va a presentar la oferta. Dado que la presentación de los productos o servicios es una estrategia de promoción y comunicación en la mezcla de mercadeo, se requiere evaluar, de manera concienzuda, su presentación, con el fin de llegar al mercado objetivo de la forma como la empresa lo ha considerado y, efectivamente, como los clientes lo esperan.

Veamos algunas consideraciones que se deben tener en cuenta para garantizar una presentación exitosa de los productos o servicios.

2. Contenido

2.1 Políticas de promoción y publicidad definidas por la empresa

Las políticas de promoción y publicidad son directrices trazadas por la empresa. Deben responder a la función que complementa el esfuerzo del equipo de producción de ventas y de comunicación comercial y respaldar la forma de actuar frente al uso de medios, herramientas o elementos que le permitan comunicar los beneficios que sustentan el producto y la forma de persuadir a los consumidores, para que se logre el proceso de compra de manera repetitiva hasta lograr fidelizar y mantener ese cliente. Es necesario identificar claramente este tipo de políticas.

A continuación, veamos los niveles de comunicación que se dan en la presentación de los productos para la negociación:

Nivel I de comunicación

1. Producto
2. Vendedores
3. Otros colaboradores

4. Propias instalaciones

Los elementos del nivel I son considerados prioritarios para apoyar las estrategias de presentación. De alguna manera, son los medios sobre los que la empresa puede maniobrar y controlar la comunicación con propiedad, porque son su responsabilidad y son el resultado de la gestión empresarial.

Nivel II de comunicación

1. Publicidad
2. Relaciones públicas
3. Promoción

Los elementos del nivel II responden a la comunicación que la empresa proyecta de sus productos. En buena medida, dependen de las relaciones que se dan entre terceros; por eso, es importante el manejo que se le dé a la comunicación para fomentar las estrategias promocionales desde el mismo producto.

2.2 Definición de los protocolos de comunicación

En el diseño del plan de promoción, es importante precisar que el evento comercial es una herramienta de gestión táctica del área de mercadeo y del área de relaciones públicas de la empresa. El evento se realiza con una finalidad productiva y comunicacional, con propósitos y acciones específicas para lograr el conocimiento y comprensión, por parte del mercado, de los usos, de los cuidados y de las aplicaciones, de los productos y los servicios presentados por la empresa. Como apoyo a esta presentación, las empresas diseñan catálogos, manuales, programas o tutoriales que le facilitan al cliente consultar sus inquietudes o despejar cualquier duda sobre el producto que desea adquirir o que ya adquirió.

Por obvias razones, en los eventos de exhibición, se presentan los productos o servicios a partir de una argumentación sustentada a los clientes con pruebas, degustaciones o demostraciones de los beneficios y características intrínsecas y extrínsecas que los hace únicos y los diferencia de la competencia. Debido a esto, es necesario definir estos protocolos.

Dentro del protocolo comercial, se manejan formatos debidamente estandarizados que les permite a las empresas mantener informados a los clientes sobre disponibilidad de las mercancías, condiciones de entrega, garantías y servicio postventa, para los productos

adquiridos. Además, las empresas diseñan diversos tipos de elementos de apoyo en la presentación de productos o servicios (ver figura 1).



Figura 1. Elementos de apoyo en la presentación de productos o servicios

2.3 Determinación de la presentación a partir de las características

La naturaleza, definición y clasificación de los productos o servicios son aspectos claves a tener en cuenta a la hora de definir estrategias de comunicación, ya que se pueden utilizar para apoyar la presentación del producto a través de sus elementos promocionales. Las posibles presentaciones según sus características son:

- **Empaque**

El empaque no solo se usa para proteger el contenido, sino que se aprovecha para reforzar publicitariamente el producto, de manera que se convierte en una herramienta promocional de incalculable valor. En el caso de los servicios, el empaque visible puede ser la calidad del mismo, la atención al cliente, la infraestructura, su imagen (material impreso) y todo lo que logre posicionar una idea clara del servicio ofrecido. Así, el empaque, además de cumplir con funciones

de protección, embalaje y comodidad, es el vehículo para promocionar, comunicar y mejorar la imagen del producto además de reforzar la marca.

- **Marca**

La marca de un producto, como lo define Kotler (2006) “es un nombre, un término, un letrero, un símbolo o diseño, o una combinación de estos elementos que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio” y, por lo tanto, una marca reconocida o bien posicionada es la mejor presentación de un producto o servicio. Generalmente, las empresas suelen utilizar la marca para generar estrategias de mercadeo que les permitan identificar y diferenciar un producto de los de la competencia por su calidad y respaldo de procedencia. La marca ligada con el empaque se puede considerar como el elemento promocional propio más importante del producto.

- **Etiqueta y rotulado**

Según Stanton, Etzel & Walker (2007), “la etiqueta es la parte de un producto que transmite información sobre el producto y el vendedor, puede ser parte del empaque o estar adherida al producto” y, para complementar esta definición, Kotler & Keller (2006) dicen que las etiquetas desempeñan diferentes funciones:

- Identifican el producto o la marca.
- Describen el producto (quién, dónde, cuándo lo fabricó, qué contiene, cómo se utiliza y las indicaciones de su uso).
- Cumplen con la función de **promover el producto**.

- **Publicidad**

En los procesos de negociación, las empresas utilizan la publicidad para apoyar la presentación de los productos, pero, para lograr su efectividad, la publicidad debe cumplir funciones específicas:

- Comunicar de manera efectiva sobre la marca del producto para garantizar su posicionamiento en la mente del consumidor
- Aplicar el concepto de relaciones públicas (de acuerdo al rol de cada uno hasta donde pueden interactuar)
- Difundir el uso adecuado del producto o servicio que debe hacer el consumidor
- Lograr alianzas entre fabricantes y distribuidores (debe considerarse la intermediación de todos los actores)
- Comunicar sobre las promociones y precios de venta

- Resaltar las características del producto de manera que sea evidente su diferencia con los de la competencia
- Fidelizar al cliente frente a la marca

Los principales medios publicitarios que la empresa puede contratar como apoyo a la presentación de sus productos son:

Medios impresos: periódicos, revistas, correo directo, volantes, directorios, etc.

Medios electrónicos: radio, televisión, videocasetes, computador, telefonía móvil, internet, página WEB, redes sociales.

Otros medios: exteriores, de tránsito, premios a televidentes o radioescuchas, el punto de venta, tele marketing y otras estrategias publicitarias que después de un análisis o estudio de conveniencia, puede la empresa utilizar.

• Promoción de ventas

Definida por la American Marketing Association, la promoción es la “presión de marketing ejercida a través de medios y no medios por un periodo determinado y limitado a los consumidores, detallistas, o mayoristas con el fin de estimular la prueba, mayor demanda del consumidor o para mejorar la disponibilidad”.

Las promociones pueden ser:

- Promociones de ventas comerciales dirigidas a los distribuidores y detallistas.
- Promociones de venta a consumidores representados a través de muestras, acuerdos sobre precios, empaque con producto adicional, descuentos, concursos, premios, rifas, bonos, cupones, regalos y otros que la empresa quiera realizar.

• Demostraciones

Es la mejor forma de presentar un producto o servicio, porque se puede demostrar su funcionamiento o usos y el cliente puede interactuar, no solo con el producto, sino con el vendedor. Es considerado un medio efectivo de promoción, por cuanto se puede probar cualquier afirmación del producto.

- **Degustaciones**

Son el medio promocional más directo, pues permite presentar el producto en la escena de degustación o prueba. Generalmente, se utiliza para productos de consumo masivo como alimentos, cremas o perfumes, por eso requiere de una ambientación acorde con el producto que le permita al consumidor vivir una verdadera experiencia.

- **Muestras**

Son materiales de presentación que se usan en la introducción de nuevos productos, o en otros que llevan tiempo en el mercado, pero de los cuales se requiere conservar el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores. Por lo general, se entrega una reproducción del producto pero en un tamaño más pequeño, con el propósito de que el cliente lo pruebe e identifique el beneficio que lo diferencia del producto de la competencia o que lo hace único en su categoría.

2.4 Análisis del comportamiento del grupo objetivo

Como vimos en el contenido de Investigación de mercados, las estrategias de presentación de los productos y servicios se diseñan teniendo en cuenta los gustos, preferencias, motivaciones, costumbres y tendencias del grupo objetivo. La investigación de mercados para identificar los hábitos y comportamientos del segmento deberá ser una actividad que se realiza antes de programar cualquier evento comercial, si se quiere que se cumpla su objetivo de comunicación.

Recordemos que, dentro de las técnicas más comunes para realizar la investigación de estos mercados, se encuentran las siguientes (ver figura 2):

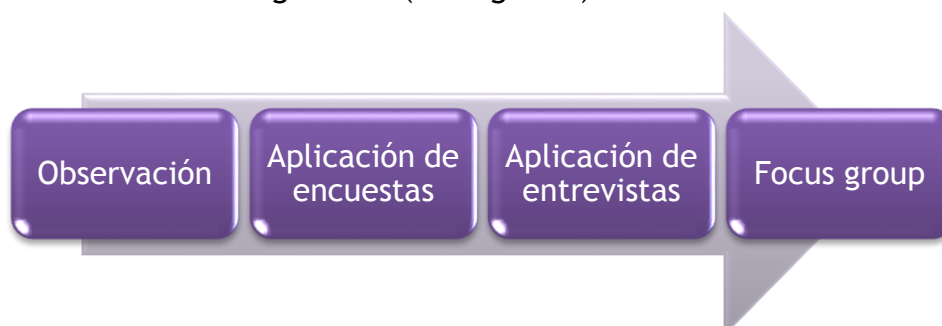


Figura 2. Técnicas de investigación de mercados

2.5 Identificación de las épocas especiales

Son las temporadas del año que se deben considerar, aparte del comportamiento normal de las ventas, porque están directamente relacionadas por el incremento o disminución de la demanda. Por eso, es necesario identificarlas y tenerlas en cuenta para diseñar las estrategias de presentación, con el fin de establecer o aprovechar una temática coherente en la comunicación. Por ejemplo, las vacaciones escolares, la época de Navidad, Semana Santa, entre otras. La idea es aprovechar la negociación de los productos o servicios relacionados con la época.



Figura 3. Calendario de aplicación de precios

2.6 Análisis de las tendencias del mercado

En la presentación de los productos o servicios, es importante conocer con certeza el rumbo que está tomando el mercado del sector al cual pertenece ese producto o servicio, con el fin de tener una presentación coherente con la ambientación, el diseño del espacio, el uso del producto; además, las tendencias del mercado permiten obtener ganancias adicionales, de acuerdo con acontecimientos especiales.

2.7 Validez del uso de tecnologías de la comunicación

En la presentación de productos y servicios, se requiere el uso de herramientas que puedan llevar más rápido el mensaje a mayor número de personas, y las tecnologías de la comunicación y de la

información son el medio más indicado para lograrlo, por costos y cobertura. Las redes sociales, la telefonía fija, la telefonía móvil, Internet, el correo electrónico, la televisión y el cine, el comercio electrónico y otros conceptos se deben tener en cuenta en el desarrollo de eventos comerciales donde se puedan presentar productos y servicios.

2.8 Selección del lugar

Para lograr mayor eficacia en la presentación de los productos, se debe considerar que cada producto ocupe su propio espacio, que sea suficiente y proporcional a su demanda. En los puntos de venta, para exhibir productos en góndolas o similares, se tiene en cuenta la altura a la que se exhibe el producto; esto puede repercutir en una venta mayor o menor, considerando el tipo de almacén donde se exhibe. Recuerden que este aspecto depende de la negociación que pacte, desde el principio, la empresa con el formato comercial (hipermercados, tiendas o autoservicios, entre otros).

Los principales sitios de presentación de los productos son los diferentes formatos comerciales. Para ver ejemplos sobre el tema visite el siguiente enlace fotográfico de Espinosa (S/f) Formatos comerciales: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/10922/7/formatos_comerciales.pdf

2.9 Especificación de los recursos físicos

Como cualquier actividad de marketing, la presentación de los productos o servicios requiere de su propia planeación de recursos, como insumos materiales y equipos para el evento promocional. Para que la actividad de marketing cumpla con el propósito esperado, es necesario que se defina desde el protocolo, además de definir los equipos, los materiales que se utilizarán como material P.O.P., productos de muestras o degustaciones. Por ejemplo, es importante contemplar la papelería de la gestión administrativa (cartas de presentación) de la empresa enfocada a resolver las necesidades que tenga el cliente potencial.

2.10 Establecimiento de relaciones públicas

Para hablar de las relaciones públicas, es necesario precisar qué son las relaciones entre individuos; sin embargo, en el caso de las organizaciones, se establecen con dos fines específicos: uno de iniciativa y otro de respuesta. Cuando se dice que la relación se establece por iniciativa, la empresa decide dar a conocer los productos o servicios al público en general. Cuando se habla

de relación por respuesta, quiere decir que se ha distorsionado la imagen del producto o de la empresa, y se origina la necesidad de responder, a modo de reacción, al ataque recibido. El manejo adecuado de estas dos formas de relaciones públicas da como resultado el mejoramiento de la imagen de la empresa, los productos y su administración, por lo que es importante la concordancia entre lo que se dice, lo que se anuncia y lo que se provee, sin engañar, en ningún momento, al comprador, ya que se le han generado expectativas, las cuales espera le sean cumplidas al momento de adquirir el producto o servicio.

En las relaciones públicas, se utilizan diferentes técnicas o procedimientos para presentar los productos o servicios, según sea el medio: prensa, radio, televisión, reuniones, congresos, entre otros; todo depende de los recursos económicos con que se cuente y el perfil del grupo que se desee alcanzar. La mayoría de las empresas utilizan formas de contacto personal como reuniones, simposios, lanzamientos de nuevos productos, etc., para entablar relaciones más estrechas con sus clientes.

Los clientes o invitados que asisten a la presentación de un producto, de cierta manera, manifiestan su interés por el mismo. Por esto, la empresa debe contar con procedimientos (sistematizados o manuales) para recolectar la información que pueda llegar a ser útil a la hora de establecer estrategias de fidelización o de envío posterior de información, relacionada con la presentación de los productos o servicios.

Dentro de un evento de presentación, se utilizan técnicas de negociación, marketing y publicidad que generan los vínculos con el público asistente, lo cual refuerza su desempeño en el marco de un entorno de beneficio mutuo.

Además, la empresa necesita información que le permita, a la hora de definir políticas comerciales, fomentar el bien común para generar credibilidad. La información mínima que se requiere recolectar del público asistente es el nombre, el teléfono, la dirección y el correo electrónico. Los clientes entregan esta información en caso de estar interesados en mantener una relación personal de tipo comercial o de requerir una consulta específica del producto o productos de la empresa.

3. Conclusión

En conclusión, podemos decir que la presentación de un producto no es solo la presentación de un artículo o un servicio recibido; es todo un concepto comercial basado en una estrategia de marketing que garantiza la permanencia del producto en el mercado. De ahí, su importancia para los logros de los objetivos empresariales. Es necesario recordar que son las relaciones públicas las

que permiten hacer frente a cualquier situación propuesta, siempre y cuando, se cuente con una estrategia bien diseñada y desarrollada.

4. Fuentes

Crecenegocios (s.f.). *La marca de un producto*. Recuperado el 12 de mayo de 2012 de <http://www.crecenegocios.com/la-marca-de-un-producto/>

Kotler P. y Keller K. (2006). *Dirección de Marketing*. Duodécima Edición) México: McGraw-Hill Interamericana.

Los formatos comerciales. Recuperado el 12 de mayo de 2012 del sitio: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/10922/7/formatos_comerciales.pdf

Peter P. (1997) *Marketing para no conocedores*. México: McGraw-Hill 1997

Stanton W., Etzel M. y Walker B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. (Duodécima Edición) México: McGraw-Hill Interamericana.

Thompson, I. (2012). *La etiqueta del producto*. Recuperado el 12 de mayo de 2012 del sitio: <http://www.marketing-free.com/producto/etiquetas.html>

5. Créditos

Experto temático

Mercedes Useche

Publicista Profesional. Especialista en la creatividad y el manejo de los medios.

Centro de Gestión de Mercados, Logística y TIC

Regional Distrito Capital

Asesor didáctico

Andrés Huertas

Licenciado en lingüística y literatura. Realizador de cine y artes audiovisuales.

Centro de Gestión de Mercados, Logística y TIC

Regional Distrito Capital

Diseñadora

Viviana Marcela Jiménez Mayor

Ingeniera en Multimedia

Universidad Militar Nueva Granada

Diseñadora Gráfica, Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación. Regional Distrito capital

Programador

Héctor Julián Poveda Carvajal

Ingeniero en Multimedia

Universidad Militar Nueva Granada

Desarrollo de Software, Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación. Regional Distrito capital

PROGRAMACIÓN Y DIFUSIÓN DE UN EVENTO COMERCIAL



Tabla de contenido

1. Presentación
2. Generalidades
3. Contenido
 - 3.1. Programación del evento comercial
 - 3.2. Tipos de eventos comerciales
 - 3.3. Requerimientos de un evento comercial
 - 3.4. Presupuesto del evento
 - 3.5. Elaboración del protocolo del evento
 - 3.6. Plan de relaciones públicas
 - 3.7. Difusión del evento
 - 3.8. Evaluación
4. Referencias
5. Créditos

1. Presentación

¡Bienvenidos, aprendices!

La realización de eventos comerciales, tales como ferias o exposiciones, requiere de todos los componentes del llamado ciclo *Deming* o Ciclo administrativo: planear, hacer, verificar, actuar. Por tal motivo, su programación hace parte de la fase de planeación, sin olvidar que, por tratarse de una actividad de carácter promocional, precisa actividades de difusión que procuren la asistencia del mayor número de personas convocadas.

2. Generalidades

Según Sánchez (2007, p. 33): “evento es todo acontecimiento previamente organizado que reúne a un determinado número de personas en tiempo y lugar preestablecidos, que desarrollarán y compartirán una serie de actividades afines a un mismo objetivo para estímulo del comercio, la industria, el intercambio social y la cultura general.” En la literatura, usualmente se agrupan los eventos en dos grandes ramas: **empresariales y sociales**.

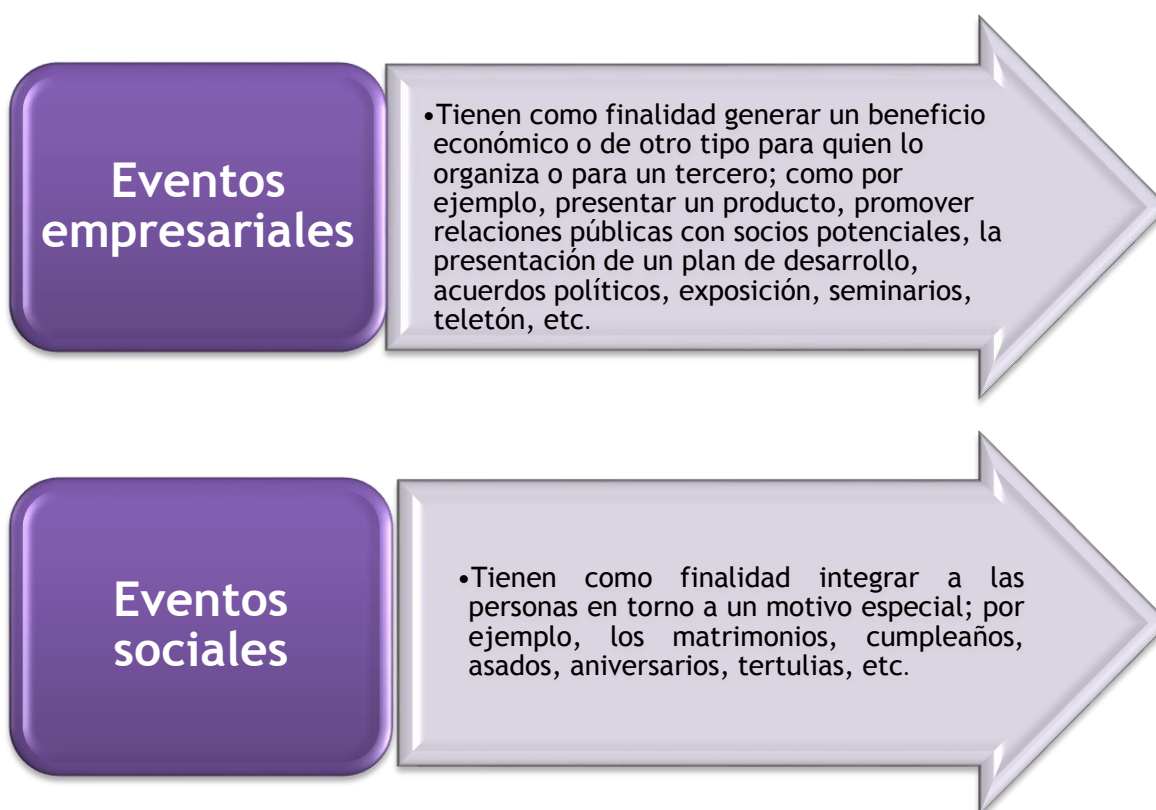


Figura 1. Eventos empresariales y sociales

Actualmente, la realización de eventos es importante para las empresas y las instituciones, no solamente para construir una imagen y una identidad corporativa, sino para establecer relaciones estratégicas con proveedores, grandes clientes, instituciones del Estado, entre otros.

3. Contenido

3.1 Programación de un evento comercial

La realización de un evento, ya sea grande o pequeño, debe ser planificada y programada para que todos los recursos puedan ser distribuidos y asignados eficientemente y en los momentos apropiados.

Según Sánchez (2007, p. 34), “la planificación de eventos es una actividad de un alto nivel de versatilidad, que incluye tareas como relaciones públicas, administración de recursos, ambientación, manejo de grupos, supervisión general, etc. Por lo cual se requiere de una correcta planificación y organización profesional para poder competir y lograr excelencia en la calidad del servicio.”

La organización y difusión de un evento requiere de los siguientes pasos:

1. Determinar el tipo de evento a realizar
2. Establecer los requerimientos del evento
3. Construir el presupuesto y la financiación del evento
4. Contratar los insumos, materiales y equipos que necesitará
5. Elaborar del protocolo del evento
6. Formular el plan de relaciones públicas del evento
7. Diseñar la campaña de difusión
8. Difundir el evento comercial
9. Evaluación

Sin embargo, no solo basta con conocer cuáles son los pasos básicos para construir un evento, sino que también se tiene que contar con un equipo de organizadores capacitados y con experiencia que puedan cumplir con todos los objetivos y metas encomendadas. En ese sentido, es importante resaltar cuáles son sus funciones y las competencias que debe poseer. Según el observatorio laboral y Ocupacional del SENA (2013), las funciones son:

- Realizar contactos con asociaciones para promover y concertar servicios de convenciones, conferencias y muestras comerciales
- Organizar eventos que promuevan las relaciones empresariales, teniendo en cuenta el objeto social de la empresa

- Contactar patrocinadores y comités organizadores para planear eventos, establecer presupuestos, revisar procedimientos administrativos y progreso de los eventos
- Coordinar servicios para eventos como acomodación, transporte, señalización, exhibiciones, traducciones, equipo audiovisual, impresos y seguridad
- Organizar registro de participantes, preparar programas, material promocional y publicidad
- Organizar entrenamientos y reuniones sociales para los participantes
- Contratar, entrenar y supervisar personal de apoyo requerido para eventos
- Preparar reportes y registros financieros

3.2 Tipos de eventos comerciales

A lo largo de este documento, nos concentraremos en los eventos comerciales, ya que son muy útiles para impulsar y presentar nuestra empresa o proyecto al público. En ese sentido, Sánchez (2010, p.16) nos ilustra acerca de los tipos de eventos de carácter comercial que se realizan en la sociedad:

- Actos culturales
- Becas y concursos
- Conferencias de prensa
- Conferencias
- Cursos, jornadas, seminarios, congresos
- Desayunos de trabajo
- Desfiles de moda y *showrooms*
- Entregas de premios
- Espectáculos
- Ferias y exposiciones
- Homenajes
- Inauguraciones
- Lanzamientos de productos
- Mega eventos
- Presentaciones de libros
- *Pow wow* (término aplicado al turismo)
- *Tianguis* (ídem)
- *Vernissages*
- *Workshops*

La selección de un tipo de evento debe responder al objetivo que se ha planteado la empresa y a los recursos disponibles.

3.3 Requerimientos de un evento comercial

Para realizar un evento exitoso, un organizador debe planificar y programar con tiempo todas las actividades y recursos que se necesitarán. Esto, con el propósito de cumplir a cabalidad con los compromisos y obligaciones adquiridas, así como evitar el derroche innecesario de esfuerzos y dinero. Con respecto a estos requerimientos, Michoacan (2011, pp. 3-13) plantea que se debe tener en cuenta:

- “Objetivos y nombre del evento
- Determinar lugar y fechas tentativas
- Personal de apoyo y equipo de asesores
- Costo aproximado del evento
- Requerimiento de recursos para iniciar operaciones
- Planteamiento oficial
- Diseño de la imagen y el concepto
- Diseño y cotización del kit del trabajo
- Reservación de instalaciones para conferencias, eventos sociales y demás actividades a realizar
- Contactar y confirmar conferencias o expertos
- Promoción del evento con posibles patrocinadores
- Cotización de hoteles tanto para conferencistas como para congresistas
- Llevar a cabo la planeación de la publicidad”

El desarrollo de cada uno de los pasos debe ser un proceso concertado entre el comité organizador y los directivos de la empresa, para que se puedan pactar decisiones relevantes y se pueda hacer un seguimiento a los resultados.

3.4. Presupuesto del evento

El presupuesto es un elemento fundamental en el desarrollo de cualquier evento empresarial, debido a que es la herramienta que ayuda a planificar y calcular anticipadamente todos los ingresos y gastos que se generarán durante la etapa de preparación y ejecución del mismo.

Los presupuestos se pueden clasificar a partir de criterios como flexibilidad, periodo de tiempo, campo de aplicación, según la naturaleza de los recursos utilizados, etc. La selección del tipo de presupuesto que utilizaremos dependerá, entre otras cosas, de las necesidades y los requerimientos de cada evento. Al respecto, Lozano (2009, pp. 11-13) nos ilustra acerca de algunas clasificaciones:

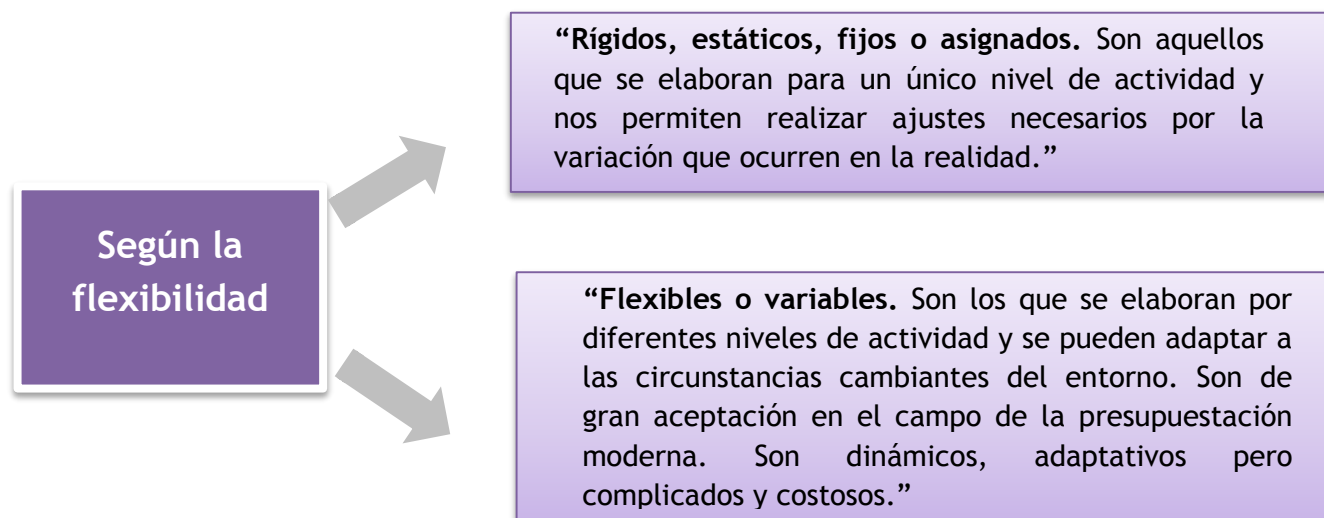


Figura 2. Presupuestos según la flexibilidad
Fuente: adaptación de (Lozano, 2009)

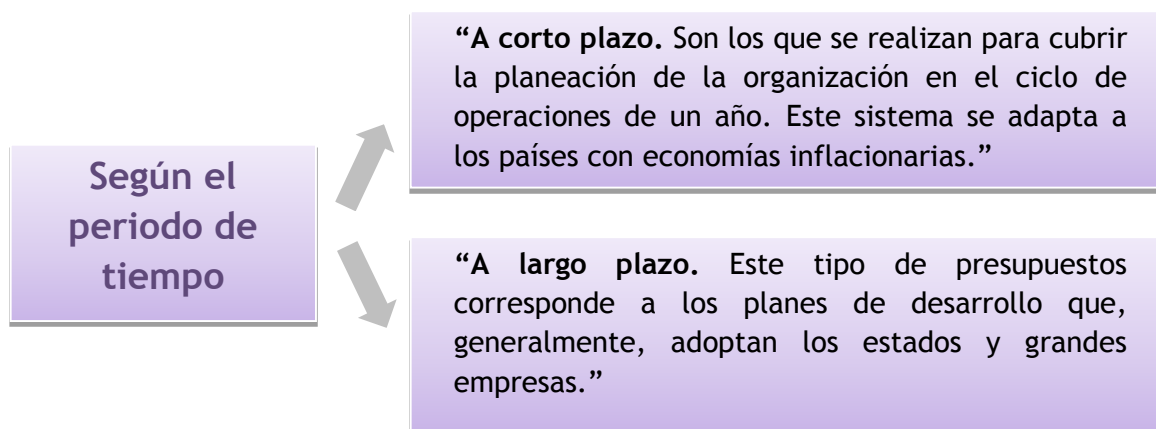


Figura 3. Presupuestos según el periodo de tiempo
Fuente: adaptación de (Lozano, 2009)

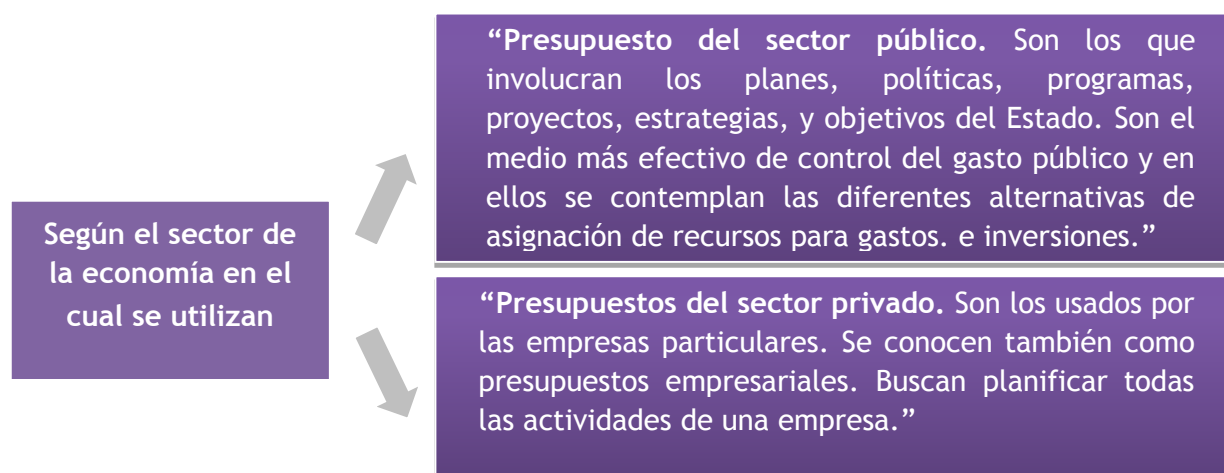


Figura 4. Presupuestos según el sector de la economía
Fuente: adaptación de (Lozano, 2009)

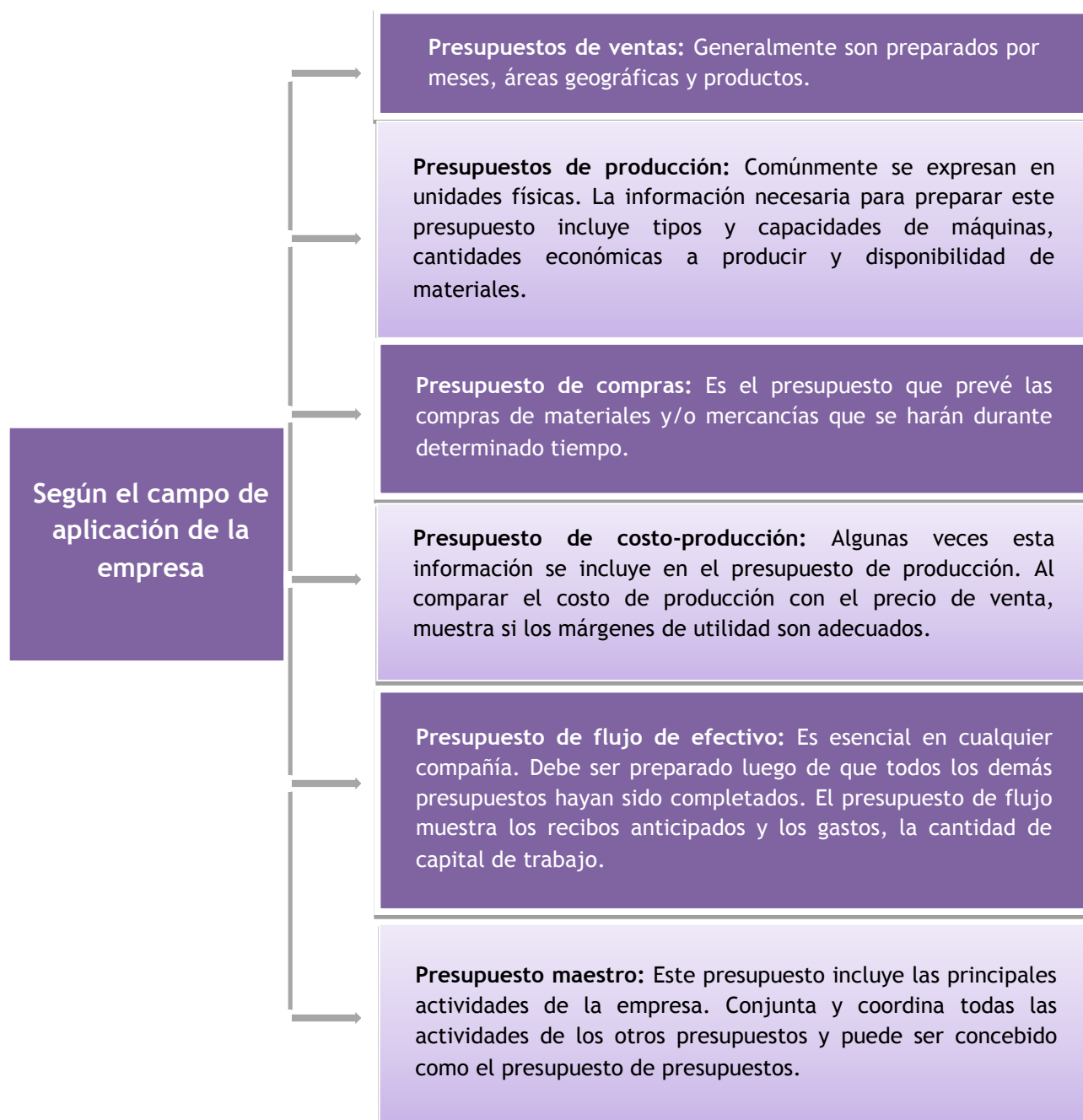


Figura 5. Presupuestos según el campo de aplicación de la empresa

Fuente: adaptación de (Lozano, 2009)

Es importante en la elaboración del presupuesto incluir todos los rubros y proyectar con una gran aproximación el comportamiento de los ingresos y gastos que se generan durante ese periodo. A continuación, presentaremos algunos rubros del gasto a tener en cuenta.

Rubros	Estimado	Proyección
<i>Lugar</i>		
Alquiler establecimiento		
Equipos		
Sillas		
Mesas		
Adecuaciones		
Otros		
<i>Publicidad</i>		
Impresiones		
Fotocopiado		
Piezas publicitarias periódicos y revistas		
Pauta televisión		
Cuñas		
Publicidad exterior		
Otros		
<i>Servicios y transporte</i>		
Servicios públicos		
Pasajes transporte terrestre		
Suministros		
Seguros		
Tiquetes de transporte aéreo		
Otros		
<i>Comidas</i>		
Almuerzos, desayunos y cenas.		
Bebidas alcohólicas y no alcohólicas		

Postres		
Pasa bocas		
Otros		
<i>Decoración</i>		
Flores		
Centros de mesa		
Iluminación		
Globos		
Papel		
<i>Equipos</i>		
Equipos de audio		
Equipos de logística		

Tabla 1: Rubros del gasto

3.5. Elaboración del protocolo del evento

Según (Martínez, 2001, pág. 9), “El protocolo es la descripción de las normas de comportamiento a seguir, pero las normas que describe pueden contener pautas netamente diferenciadas, aplicables a personas, instituciones, o países según el caso”.

Aunque en la literatura se mencionan tres tipos de protocolos, institucional, empresarial e internacional, nosotros concentraremos nuestra atención en el segundo. El protocolo empresarial es un código o una serie normas que se aplican a los directivos, trabajadores y personal externos a la empresa cuando se realiza un evento de cualquier categoría.

En la actualidad, los actos protocolarios son muy comunes en la empresa privada. Antiguamente, estos solo eran llevados, casi exclusivamente, por instituciones estatales. Para las empresas, es importante darle visibilidad en el mercado a sus actos más y, por tal razón, se esfuerzan en organizar eventos importantes donde se destaque el protocolo, ya que esto crea una imagen de pulcritud, orden, elegancia y sincronización ante las demás empresas, personas e instituciones.

Es importante referenciar los actos empresariales donde, usualmente, se llevan a cabo actos protocolarios. En ese sentido, Soto (2012, p. 90), realiza la siguiente clasificación:

- Actos relacionados con el negocio

- Actos externos de carácter general relacionado con las instituciones
- Actos internos de carácter social
- Actos relacionados con la empresa del grupo
- Actos externos de carácter general, cultural, publicitario y de imagen corporativa
- Actos de cualquier tipo en el extranjero

El protocolo empresarial está presente antes, durante y después de la realización del evento. Dentro de cada momento, el protocolo requiere de unas determinadas acciones y recursos. Por esa razón, es fundamental conocer cada uno de ellos:

a) Protocolo antes del evento

En esta etapa, el protocolo está relacionado con la planificación y la selección del personal a cargo del mismo e implica:

- Estudio de entorno
- Contratación del equipo de protocolo
- Identificación de recursos
- Envío de invitaciones y acreditaciones
- Confirmación de los asistentes
- Construcción del cronograma y programa
- Adecuaciones del lugar
- Arreglos

b) Durante el evento

En esta etapa, se aplica el protocolo a la organización del evento. Esto requiere:

- Brindar información a los asistentes o invitados
- Recibir las invitaciones o entradas, señalar los lugares de ubicación e indicar horarios para refrigerios y comidas
- Dar apertura al evento y presentar a los invitados destacados, expertos o conferencistas
- Se da lectura al orden del día o del evento, señalando la duración de las interlocuciones, recesos, comidas, y preguntas
- Corregir errores eventuales que se presenten
- Dar por finalizado el evento dando los respectivos agradecimientos
- Indicar las zonas de salida y sitios de parqueo

c) Después del evento

Una vez se finalice el evento, usualmente a los invitados se les ofrece un coctel, *pasa bocas* y también en ocasiones bailes, conciertos o exhibiciones.

3.6. Plan de relaciones públicas

El plan de relaciones públicas (RRPP) es el conjunto de estrategias y tácticas planteadas por la empresa para generar una imagen positiva ante la competencia, el cliente, el Estado y la sociedad en general. Este plan, que constituye la hoja de ruta de las relaciones de la empresa con otros actores y su estructura, debe tener en cuenta lo siguiente:

- Antecedentes de la empresa
- Misión y visión de la empresa
- Objetivos generales y específicos
- Target o público objetivo
- Estrategias y tácticas
- Cronograma
- Personal encargo de la ejecución
- Presupuesto
- Indicadores y resultados de medición

Es importante saber que el plan de relaciones públicas está integrado al de comunicaciones y, por esa razón, es importante conocer cuáles son las tareas de las relaciones públicas, ya que, de esa manera, podemos integrar los elementos adecuados. El (Instituto Gallego de Promoción Económica - IGAPE) plantea algunas:

- Gestionar las relaciones con los medios de forma habitual
- Crear contenidos para su difusión (identificar y dar forma a la información interna susceptible de ser noticia e identificar focos de interés por tipo de medio, sector y profesionales para generar noticia) y mantener dinámicamente el área de la prensa web
- Seguir los medios y archivo documental
- Controlar y formar la capacidad comunicativa de los portavoces
- Organizar los actos públicos (seminarios, conferencias, ferias) propios o de terceros
- Gestionar eventos corporativos (jornadas de prensa, cenas de navidad)
- Controlar los nombramientos

- Prestar asesoramiento en materia de protocolo y generar el manual interno de protocolo
- Coordinar las visitas oficiales a la sede
- Identificar los foros o necesidades de proyección de la empresa o de la alta dirección

3.7. Difusión del evento

Para difundir el evento comercial entre el público interesado, el organizador debe haber definido los objetivos, el nombre del evento, la imagen y el eslogan, el lugar donde se realizará, la fecha de inicio y finalización, y el tipo de concurrencia. La selección de los medios y la estrategia de difusión se enfocarán teniendo en cuenta estos aspectos.

Para la difusión de un evento se puede utilizar cualquier medio de comunicación. La selección del mismo dependerá de los recursos disponibles, la cobertura, el tipo de medios que consuma el target, el alcance, etc.

Entre los medios más utilizados para la difusión encontramos:

- Televisión nacional, regional y por suscripción
- Periódicos nacionales, regionales y digitales
- Revistas nacionales, regionales y digitales
- Publicidad exterior localizada (vallas, pancartas, etc.)
- Publicidad exterior de circulación (volantes, afiches, etc.)
- Emisoras nacionales y regionales
- Posicionamiento en la web (páginas web, correos, blogs, buscadores, etc.)

El organizador debe determinar cuál es la combinación de medios que mayor nivel de ruido genera dentro de su público objetivo, su duración y frecuencia, ya que la idea es despertar el interés dentro de los posibles participantes y motivarlos a hacer la compra.

Es importante construir un plan de seguimiento a los medios de comunicación donde se observe la hora, fecha y duración de cada pauta publicitaria. Esto nos ayudará a negociar con cada uno de los medios y nos permitirá verificar si estos han cumplido con lo pactado.

A continuación, se presenta un formato de seguimiento que pueden modificar según los requerimientos y las necesidades de cada evento.

Medio	Nombre de la pieza	Fecha	Hora	Duración (Segundos)	¿Cumplió?
Televisión					
Caracol	Cortinilla	13/09/2013	8:00	30	Sí
RCN	Superposición	15/09/2013	10:00	40	Sí
CityTV	Patrocinio	17/09/2013	14:00	20	Sí
Canal TRO	Cortinilla	24/10/2013	17.30	35	No
Warner	Patrocinio	25/10/2013	19:25	28	Sí
Discovery Channel	Comercial	26/10/2013	11:00	50	Sí
Otros					
Radio					
Candela					
Vibra FM					
Caracol					
RCN					
Oxígeno					
Otros					
Periódicos					
Espectador					
El Tiempo					
La Republica					
Otros					
Revistas					
Cromos					
Carrusel					
Cambio					

Tabla 2: Formato seguimiento publicidad

3.8. Evaluación

La evaluación constituye la última etapa en la realización del evento. Su aplicación es muy importante, ya que nos permite saber si se alcanzó el objetivo general, si funcionaron las estrategias y las tácticas implementadas y si se lograron los resultados esperados.

Los criterios de la evaluación deben girar en torno a la participación, el cumplimiento de los tiempos, los gastos, los ingresos, el orden, la satisfacción y calidad del servicio. A continuación, presentaremos algunos:

Criterios	Esperada	Real
La participación del evento es como mínimo del 90% de las personas esperadas.		
Los gastos no superan los presupuestados.		
Los ingresos son por lo menos del 95% de los esperados.		
El 90% de las personas que asistieron al evento califican el servicio como excelente.		
El evento se desarrolló según el orden establecido.		
El 90% de las personas que asistieron al evento se sintieron satisfechas.		

Tabla 3. Criterios de evaluación

Esta evaluación no se debe remitir solo al desarrollo del evento, sino que también se debe evaluar el desempeño del equipo desde la etapa de concepción de la idea hasta su finalización.

Estas evaluaciones se pueden realizar por medio de:

- Encuestas
- Entrevistas
- Sondeos de opinión
- Sesiones de grupo

La idea es establecer con gran exactitud si la ejecución del evento se realizó conforme a lo planeado y si se cumplieron las expectativas.

4. Referencias

- Desbordes, M., & Falgoux, J. (2006). *Gestion y organizacion de un evento deportivo*. España: INDE.
- Díaz, L. A. (2012). *Etiqueta y protocolo: base de la imagen empresarial. Contribuciones a la Economía. Revista Académica Virtual*. España: B - EUMED.
- Martínez, M. C. (2001). *Protocolo social y empresarial*. Luna Publicaciones: Madrid.
- Instituto Gallego de Promoción Económica - IGAPE. (s.f.). *Manuales practicos de la PYME. Como elaborar el plan de comunicación*. Obtenido de <http://www.bicgalicia.org/>: http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/10_planComunicacion_cast.pdf
- Lozano, A. (2009). *Presupuestos*. Argentina: El Cid Editor.
- Michoacan. (2011). *Manual para planear y organizar eventos y reuniones*. Obtenido de <http://www.convencionesmichoacan.com.mx/>: <http://www.convencionesmichoacan.com.mx/MANUAL%20DE%20ORGANIZACION%20DE%20EVENTOS.%20BURO%20DE%20CONVENCIONES%20DE%20MICHACAN%202011.pdf>
- SENA, *Observatorio laboral y ocupacional del SENA. Diccionario de ocupaciones*. Recuperado de: <http://observatorio.sena.edu.co>
- Sánchez, R. J. (2010). *Cómo organizar eventos con éxito*. En R. J. Sánchez, *Cómo organizar eventos con éxito*. Argentina: Ugerman Editor .
- Soto, C. C. (2012). *Organización de reuniones y eventos*. España: Ediciones Parainfo.

5. Créditos

Experto temático: Oscar Daniel Carvajal Cl. Economista con especializaciones en Dirección de proyectos y Comercio electrónico. Equipo de formación virtual y a distancia.

Asesora didáctica: Diana Catalina Hernández. Filósofa y profesional en Estudios Literarios. Virtualización. Regional Distrito Capital.

Diseñador gráfico: Viviana Marcela Jiménez Mayor. Ingeniera en Multimedia. Universidad Militar Nueva Granada. Diseñadora Gráfica, Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación. Regional Distrito Capital.

Programador: Héctor Julián Poveda Carvajal. Ingeniero en Multimedia. Universidad Militar Nueva Granada. Desarrollo de Software, Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información y la Comunicación. Regional Distrito Capital.



Contextualización SENA

Estructura de contenido

1. Contextualización SENA

1.1. Misión

1.2. Visión

1.3. Símbolos

1.4. Himno

1.5. Organigrama

1.6. Dirección de formación profesional SENA

1.7. Producción curricular SENA

2. Formación virtual

2.1. Características de los Ambientes Virtuales de Aprendizaje (AVA)

2.2. Ventajas de la virtualidad

2.3. La virtualidad en el SENA

3. Roles que intervienen en los AVA

3.1. Aprendices

3.2. El instructor virtual

3.3. Consejero Académico

3.4. Consejero de bienestar

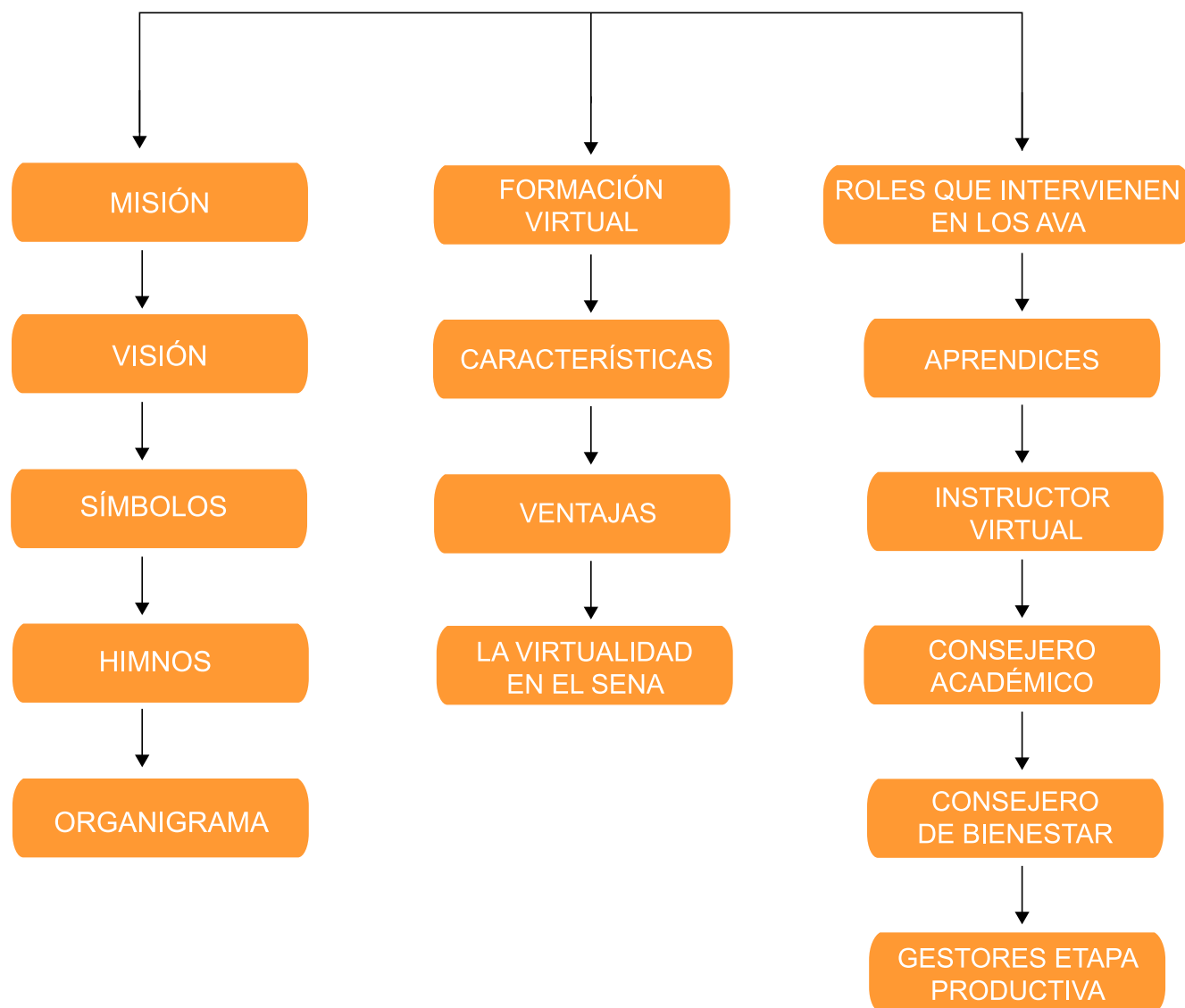
3.5. Gestores de etapa productiva

4. Términos usuales en el ambiente virtual

5. Referentes bibliográficos



Estructura de contenido



1.1. Misión

El SENA está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

1.2. Visión

En el 2020, el SENA será una entidad de clase mundial en formación profesional integral y en el uso y apropiación de tecnología e innovación al servicio de personas y empresas; habrá contribuido decisivamente a incrementar la competitividad de Colombia, a través de:

- Aportes relevantes a la productividad de las empresas.
- Contribución a la efectiva generación de empleo y a la superación de la pobreza.
- Aporte de fuerza laboral innovadora a las empresas y a las regiones.
- Integralidad de sus egresados y su vocación de servicio.
- Calidad y estándares internacionales de la formación profesional integral.
- Incorporación de las últimas tecnologías en las empresas y en la formación profesional integral.
- Estrecha relación con el sector educativo (media y superior).
- Excelencia en la gestión de sus recursos (humanos, físicos, tecnológicos y financieros).



1.3. Símbolos

Logo



Escudo



Bandera



Imagen 1. Símbolos del SENA
Fuente: SENA 2018

1.4. Himno

Coro

Estudiantes del SENA adelante
Por Colombia luchad con amor
Con el ánimo noble y radiante
Transformémosla en mundo mejor.

I

De la patria el futuro destino,
en las manos del joven está,
el trabajo es seguro camino,
que el progreso a Colombia dará.

II

En la forja del SENA se forman,
hombres libres que anhelan
triunfar,
con la ciencia y la técnica unidas,
nuevos rumbos de paz trazarán.

III

Hoy la patria nos grita sentida,
¡estudiantes del SENA triunfad!
solo así lograréis en la vida,
más justicia, mayor libertad.

IV

Avancemos con fuerza guerrera,
¡estudiantes con firme tezón!
que la patria en nosotros espera,
su pacífica revolución.



1.5. Organigrama general del SENA

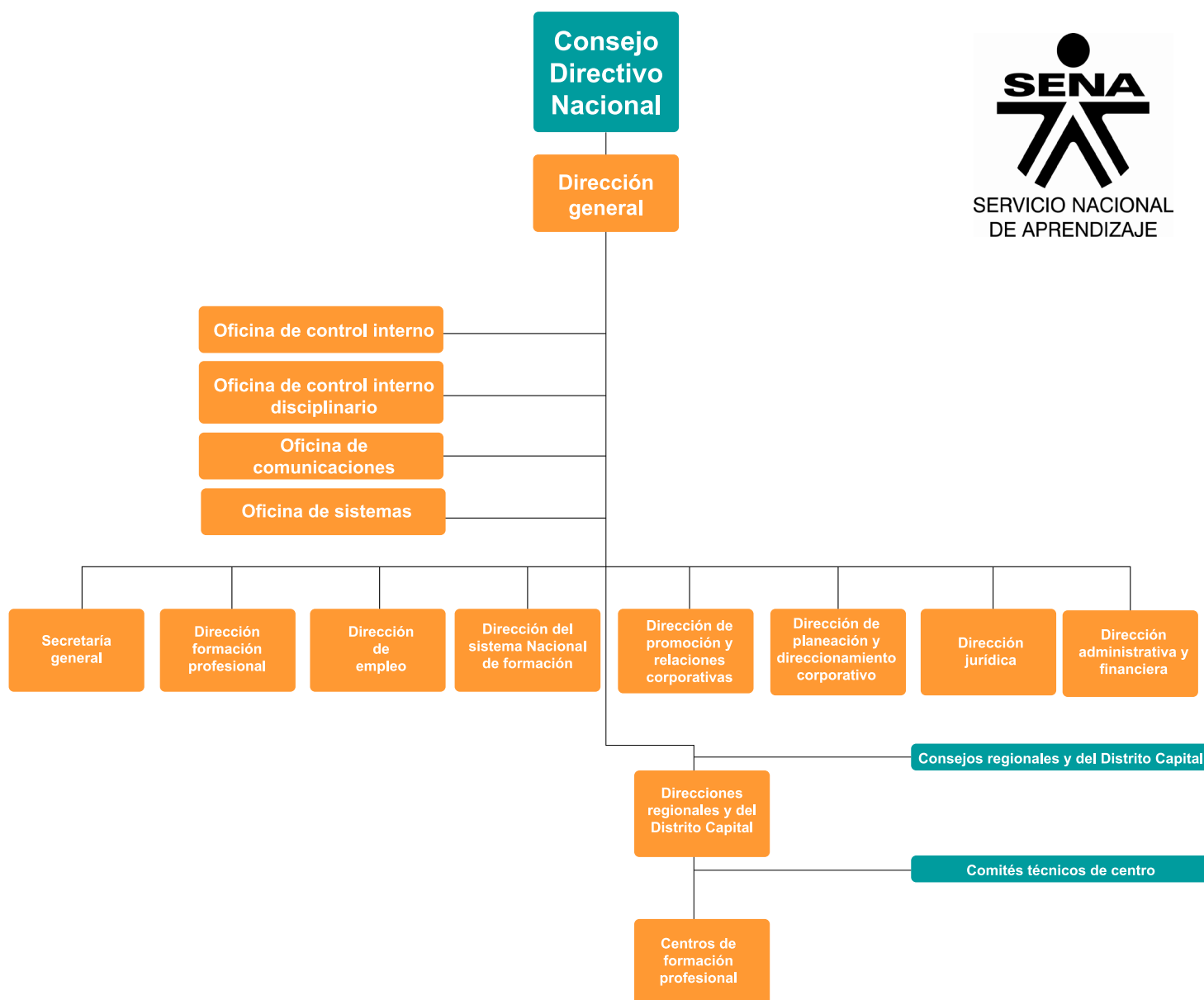


Imagen 2. Organigrama general del SENA
Fuente. SENA 2018

1.6. Dirección de formación profesional SENA

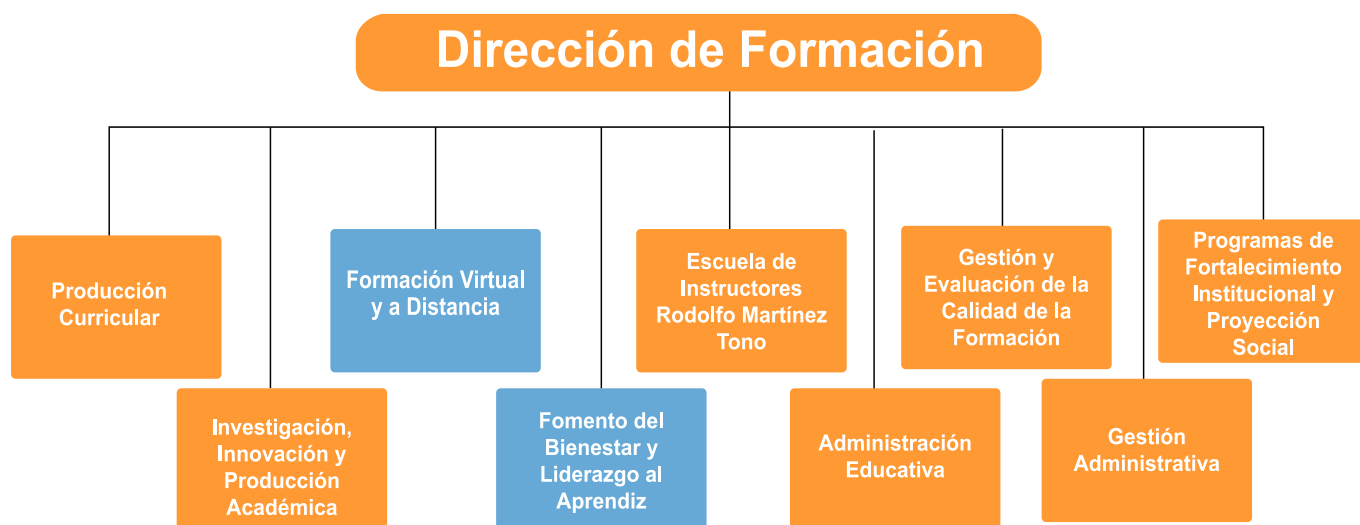


Imagen 3. Organización jerárquica SENA
Fuente. SENA 2018

1.7. Producción curricular SENA

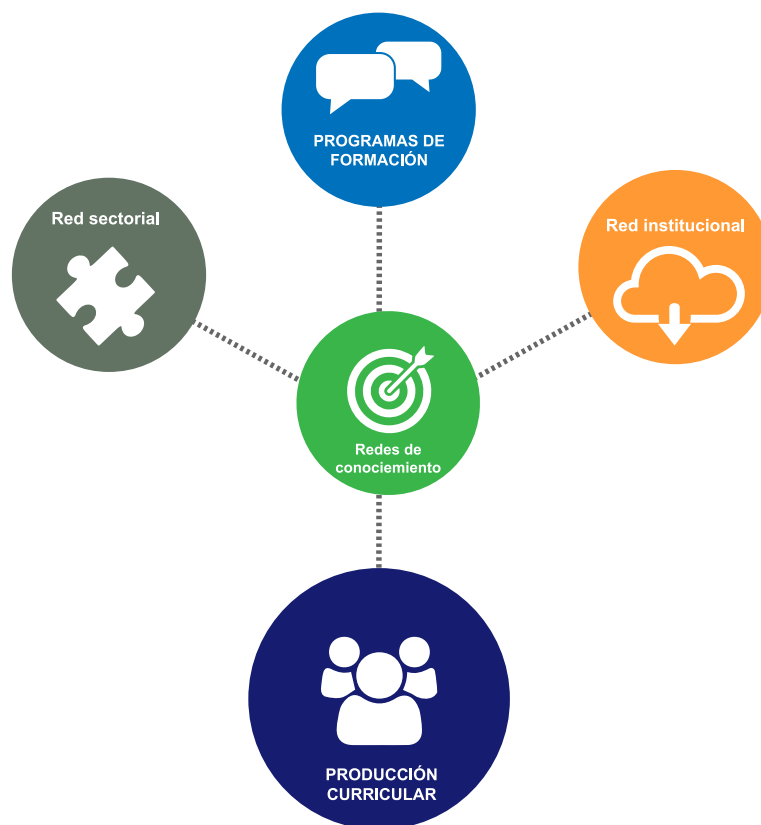


Imagen 4. Cómo se crea un programa en la entidad
Fuente. SENA 2018



2. Formación virtual

La formación virtual hace referencia a los procesos de enseñanza-aprendizaje, que se llevan a cabo a partir de la interacción de sus actores en un ambiente mediado por las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

A continuación, se describen detalles de la modalidad y luego se exponen precisiones sobre cómo se desarrolla el proceso en la institución.

2.1. Características de los Ambientes Virtuales de Aprendizaje (AVA)

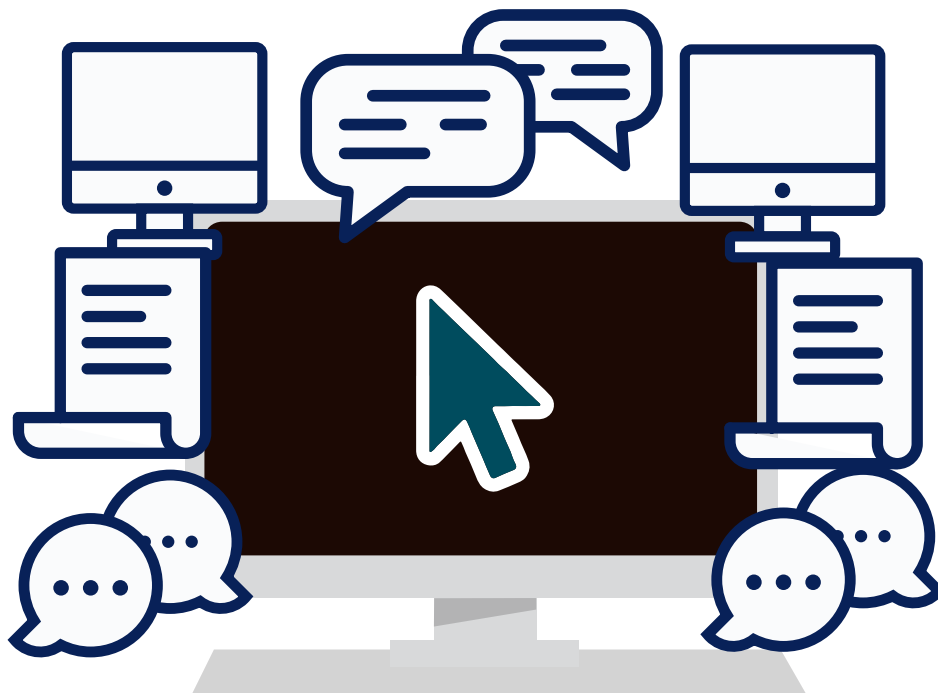


Imagen 5. Ambiente virtual de aprendizaje
Fuente. SENA 2018

Un ambiente de formación, es un espacio en el que converge el conjunto articulado de fuentes de conocimiento para desarrollar en el estudiante, competencias en el ámbito de la conciencia y la capacidad tecnológica, la capacidad de abstracción y la habilidad de adaptación a los cambios de las estructuras productivas.

Mediante los Ambientes Virtuales de Aprendizaje (AVA), se propone un escenario formativo en el cual cada elemento está dispuesto para que tanto Instructor como Aprendiz, se sientan cómodos para aprender, construir y generar nuevo conocimiento.





Imagen 6. Escenario formativo
Fuente. SENA 2018

En este sentido, el SENA desde su oferta de formación virtual posibilita a los Aprendices la interacción en un ambiente en donde contará con el acompañamiento y orientación de sus instructores, así como también la opción de ajustar sus horarios de estudio según convenga a sus necesidades y acorde con el cronograma de trabajo propuesto.

2.2. Ventajas de la virtualidad

De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional, este tipo de formación tiene múltiples fortalezas, una de las más notables es que se ajusta a las necesidades y tiempos de los beneficiarios, permitiendo realizar un proceso educativo flexible, con alcance en cualquier momento y lugar.

Es una opción disponible para todos aquellos a quienes les resulta imposible asistir a horarios presenciales, o para quienes se encuentran en zonas apartadas y de difícil acceso. También es una posibilidad para quienes son empleados o trabajadores y requieren horarios extendidos para poder estudiar.

Así mismo, la formación por medios virtuales favorece el desarrollo de competencias importantes para el desenvolvimiento personal y profesional, tales como:



- Uso de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC)
- Aprendizaje autónomo
- Trabajo en equipo
- Conocimiento de experiencias e intercambio de saberes entre diversas personas

Generando así, habilidades adicionales para ingresar al mercado laboral con mayor facilidad.

2.3. La virtualidad en el SENA

La formación virtual que imparte el SENA, constituye un proceso educativo teórico – práctico de carácter sistémico, orientado al desarrollo de conocimientos técnicos, tecnológicos y de actitudes y valores para la convivencia social, que le permiten a la persona actuar crítica y creativamente en el mundo del trabajo y de la vida.

Se centra en generar competencias que le permitan al egresado integrar tecnologías, plantear y solucionar creativamente problemas para lograr eficacia en el saber hacer, además brindarle movilidad en la estructura ocupacional.

En este orden de ideas, las competencias se desarrollan de manera permanente en el proceso formativo, su punto de partida lo constituye el proyecto de vida personal del Aprendiz, éstas se contextualizan en el marco de un Programa de Formación y se evidencian en los entornos sociales y productivos en el cual el Aprendiz interviene mediante sus desempeños.

3. Roles que intervienen en los AVA

El proceso formativo del Aprendiz, estará guiado y acompañado por un equipo ejecutor integrado por:

- Instructor vocero
- Instructores técnicos
- Instructores transversales

Estos actores garantizarán el logro de los resultados de aprendizaje propuestos, contando además con el apoyo del siguiente equipo profesional:

- Consejeros académicos
- Consejeros de bienestar
- Gestores de etapa productiva



A continuación, se describe el rol de cada uno de los actores vinculados en los procesos virtuales de formación:

3.1. Aprendices

Según el documento *Variables críticas para la formación virtual* (2017), los Aprendices como protagonistas de su aprendizaje, tomarán conciencia de la necesidad de desarrollar una serie de habilidades y responsabilidades para tener un buen desempeño académico. Son ellos quienes proyectan sus actividades diariamente; eligen día a día qué van a hacer, cómo lo harán y con quién. Planifican tanto sus tareas, como su proceso.

El Aprendiz es responsable de su nivel de motivación, de su propio uso del tiempo y sobre todo, de la dirección y nivel de profundidad que tomarán diariamente sus objetivos.

De acuerdo con lo anterior, los alumnos en los entornos de aprendizaje virtual deberán poseer las siguientes capacidades (Cabero, 2006):

- Capacidad de análisis
- Capacidad de síntesis
- Capacidad de aplicar los conocimientos
- Resolución de problemas
- Capacidad de aprender
- Trabajo en equipo
- Habilidades interpersonales
- Planificación y gestión del tiempo
- Gestión de la información
- Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones
- Creatividad
- Conocimiento sobre el área de estudio

Estas variables y otras como las actitudes, el rendimiento académico, el nivel de satisfacción o el estilo de aprendizaje, determinan en gran medida la calidad de las acciones formativas aplicadas en entornos virtuales de aprendizaje.



Igualmente, el aprendizaje colaborativo o el trabajo en equipo, implica que se tomen nuevas responsabilidades para poder sacar adelante los resultados de aprendizaje que se ha trazado el grupo. Algunas de las responsabilidades del Aprendiz en el ambiente virtual, son:

- Ser un estudiante activo en el proceso de formación, al determinar los momentos y lugares en los que accede al conocimiento.
- Según intereses y habilidades, comprometerse en la definición de su ruta de aprendizaje, plan de formación y formas de evaluación, que den continuidad al proceso de aprendizaje.
- Adquirir altos niveles de autogestión y motivación y hacerlos visibles en los trabajos individuales o colaborativos.

3.2. El Instructor Virtual



Imagen 7. Instructor Virtual
Fuente. SENA 2018



El Instructor virtual es aquella persona al frente del ambiente de formación, quien se conecta a diario para atender a sus aprendices.

El profesional estructurará un esquema de trabajo que compartirá en el ambiente virtual, para cumplir con los objetivos de estudio conforme a sus tiempos, así como con los lineamientos del Ambiente Virtual de Aprendizaje (AVA).

El grupo de aprendices recibe atención por parte de un Equipo Ejecutor de la Formación, integrado por: instructor vocero, instructores técnicos e instructores transversales.

3.3. Consejero académico

Este es el responsable del acompañamiento inicial en el ambiente de formación, con este rol se busca dar respuesta a las inquietudes presentadas por los aprendices al inicio de la formación, en el momento solicitado. En este orden, las acciones del Consejero académico son:

- Orientación al Aprendiz en el proceso de adaptación en la plataforma y en el manejo de las herramientas disponibles en el Ambiente Virtual de Aprendizaje AVA.
- Apoyo en el desarrollo de competencias para el aprendizaje autónomo.
- Gestión para adelantar acciones que requieran intervención de los centros de formación profesional, en la solución de dificultades que se puedan presentar en el proceso de formación.

3.4. Consejero de bienestar

El consejero de bienestar es la persona encargada de articular los procesos de comunicación, operación y gestión de actividades entre los responsables de bienestar en los centros y los equipos dispuestos para la implementación de la política de bienestar con los aprendices de formación titulada virtual y a distancia. En este orden, las acciones a realizar son:

- Diseñar y desarrollar encuentros y eventos virtuales, cumpliendo con la política de bienestar que beneficia al Aprendiz en los centros asignados.
- Realizar implementación, seguimiento y control del proceso de selección de voceros y representantes de aprendices virtuales.
- Gestionar con los profesionales de bienestar en los centros de formación, las acciones para la realización de las actividades de bienestar virtual.



3.5. Gestores de etapa productiva

Este rol está a cargo de un equipo de profesionales encargado de asesorar, ejecutar, brindar acompañamiento y seguimiento a los centros y equipos de apoyo, para ofrecer respuesta oportuna a los Aprendices en etapa productiva, con el propósito de aumentar los niveles de certificación.

El propósito principal de este rol es implementar la estrategia de seguimiento y acompañamiento a cada una de las alternativas contempladas en el reglamento, en procura de lograr los resultados de aprendizaje, de acuerdo con lineamientos, formatos y modelos preestablecidos.

4. Términos usuales del Ambiente Virtual de Aprendizaje

En el proceso de inducción a los Ambientes Virtuales de Aprendizaje, es importante reconocer diversos términos que hacen parte de las rutinas de los programas de formación, ya sea en el desarrollo de tareas específicas o en el proceso en general, que el Aprendiz debe apropiarse.

Algunos de estos términos se describen a continuación:

- **Aula Virtual:** es el entorno telemático en el cual el Aprendiz tiene acceso a la red (intranet o Internet) para desarrollar un proceso de aprendizaje. Permite la consulta de la documentación de estudio, el desarrollo de actividades de aprendizaje y la utilización de herramientas de interacción como foros de discusión y correo electrónico, entre otros.
- **B – Learning:** proviene del término en idioma inglés Blended Learning, que en español significa aprendizaje mixto o combinado. Este tipo de aprendizaje se caracteriza por combinar, de acuerdo a las necesidades del Aprendiz o del programa de formación, sesiones sincrónicas en las cuales el Instructor aborda temáticas del curso.
- **E- Learning:** Proceso de enseñanza-aprendizaje que se lleva a cabo a través de Internet, caracterizado por una separación física entre el Instructor y el Aprendiz, pero con el predominio de una comunicación tanto sincrónica como asincrónica a través de la cual se lleva a cabo una interacción didáctica continuada. Además, el Aprendiz es el protagonista de su proceso de formación al tener que autogestionar su aprendizaje con el apoyo del Instructor.



Una de las ventajas más relevantes del e-learning es la disponibilidad de la información y contenidos de aprendizaje las 24 horas, los 7 días a la semana. Los aprendices, además de acceder a los mismos, pueden comunicarse con el Instructor y compañeros de forma sincrónica o asincrónica, realizando aprendizaje altamente colaborativo y significativo, a cualquier hora y en cualquier lugar.

- **FAVA:** La FAVA se refiere exclusivamente a la orientación de programas de formación en ambientes virtuales de aprendizaje, ésta contempla aquellas propuestas que están diseñadas y se desarrollan dentro de un software.

Allí se permite hacer la gestión académica y administrativa de los programas de formación, procesos como la inscripción de estudiantes, la conformación de grupos, proponer actividades de diferentes tipos, hacer la tutoría y seguimiento, aplicar la evaluación, así como comunicarse de manera sincrónica y asincrónica con los aprendices y generar reportes. La FAVA se puede dar en varias modalidades, entre ellas el e-learning y el b-learning.

- **FICHA:** hace referencia al número de caracterización del programa de formación. Es la identificación del curso o de la titulación en la cual está inscrito el Aprendiz.

- **LMS:** la necesidad de tener una FAVA efectiva y unos AVA cada vez más completos y atractivos para los aprendices, genera la emergencia de los sistemas de gestión de aprendizaje, conocidos en el idioma inglés como *Learning Management System* (LMS) y difundidos con este acrónimo en nuestro país.

- **TIC:** las Tecnologías de la Información y la Comunicación tomaron fuerza en el mundo a partir del siglo XX. Una época colmada de cambios tecnológicos, de la creación de la Internet (1969), de los avances en cibernética, informática, telecomunicaciones y otras ciencias.

Sin embargo, su auge se ha evidenciado en el S. XXI, en el cual los sujetos encuentran cada vez más, la necesidad de tecnología para llevar a cabo sus actividades diarias.

Las TIC han permeado el ámbito empresarial, bancario, comercial, de ocio y en general la mayoría de espacios de interacción y comunicación de la humanidad, siendo la educación uno de los ambientes que más se ha beneficiado de estos desarrollos.



5. Referentes bibliográficos

Cabero, J. y Llórente Cejudo, M. C. *Capacidades tecnológicas de las TICs por los estudiantes*. Enseñanza, 24, 2006, 159-175.

Cabero (2017). *Críticas para la Formación Virtual del Grupo Gestión Operativa Integral de la Formación en modalidad virtual y a distancia SENA*.

Gros, B. (2011). *Evolución y retos de la educación virtual: construyendo el e-learning del Siglo XXI*. Madrid: Editorial UOC.

Ministerio de Educación Nacional (2016). *Formación virtual*. Recuperado el 16 de abril de 2018, de <http://www.mineduacion.gov.co/>

SENA (2016). *Instructivo para orientar el desempeño del instructor en ambientes virtuales de aprendizaje*. Versión 2. Dirección de Formación Profesional. Grupo de Formación Virtual y a Distancia.

SENA (2015). *Formación tecno pedagógica en ambientes virtuales de aprendizaje*. Dirección de Formación Profesional. Grupo de Formación Virtual y a Distancia.

