

## Unidad 2: desarrollo de habilidades gerenciales

Autor: Amparo Cáceres<sup>1</sup>

### Introducción

Actualmente en el entorno organizacional, quienes participan de los procesos de manera efectiva, responden y reflejan la gestión gerencial desarrollada a través de estrategias y metodologías que permiten concientizar y comprometer cada una de las actividades que involucran el mejoramiento de la calidad del individuo y la superación de expectativas por parte de la organización a través de su portafolio, es decir la congruencia entre lo que espera el participante y la organización son el resultado de un trabajo comprometido y dinámico.

De acuerdo a lo anterior, los contenidos de la presente unidad dos están relacionados con el *Coaching* que capacita y entrena mediante la estimulación y retroalimentación, para lograr un excelente desempeño, la gestión del conocimiento y las relaciones interpersonales, orientadas a los equipos de trabajo de la organización con énfasis en el conocimiento, los aspectos creativos, la transferencia y la aplicación de conceptos científicos a nivel individual o grupal, que permiten manejar de manera adecuada los conflictos. Todo lo anterior conlleva al cambio y desarrollo humano a través de la comunicación organizacional, y para desarrollar Habilidades administrativas de apoyo a la gestión gerencial, se tratarán temas relacionados con la administración del tiempo, la toma de decisiones, el análisis de problemas, *benchmarking* y *outsourcing*.

### Contenido temático de la unidad

#### 1. *Coaching* y equipos de alto rendimiento

- 1.1. Marco conceptual
- 1.2. *Coaching* organizacional y personal
- 1.3. Trabajo en equipo
- 1.4. Características y condiciones para el éxito de un programa de *Coaching*
- 1.5. Las características
- 1.6. Roles de los miembros del equipo
- 1.7. Técnicas utilizadas
- 1.8. Retroalimentación
- 1.9. Autodirección

---

<sup>1</sup> Para ampliar información sobre el autor, diríjase a la última página de este documento.

1.10. Evaluación de resultados.

## 2. La gestión del conocimiento y las relaciones interpersonales

- 2.1. El valor del conocimiento
- 2.2. Relaciones Interpersonales
- 2.3. Manejo de conflictos y negociación
- 2.4. Cambio y desarrollo humano
- 2.5. Comunicaciones organizacionales.

## 3. Habilidades administrativas de apoyo a la gestión gerencial

- 3.1. Administración del tiempo
- 3.2. Toma de decisiones
- 3.3. Análisis de problemas
- 3.4. *Benchmarking*
- 3.5. *Outsourcing*.

# Tema 1: *coaching* equipos de alto rendimiento

## 1.1. Marco conceptual

El término *Coaching* se origina del vocablo inglés, 'entrenar', a través de la retroalimentación estimulante; para optimizar el desempeño, la comunicación en una organización es relevante, pues es el proceso que permite la interacción entre el *coach*, es decir el entrenador, con características propias como directivo y el o los participantes involucrados cuyo objetivo es lograr la eficiencia, eficacia y efectividad, a través de metodologías flexibles.

Además implica una comunicación que involucra a dos participantes el que brinda apoyo y quien lo recibe en un entorno interactivo que permite el logro de los objetivos mediante la aplicación de medios y estrategias utilizados por quien dirige para lograr el cambio requerido y desarrollo de capacidades orientadas a la competitividad y productividad.

Las ventajas del coaching son:

- En la dimensión estratégica, se encuentran entre otras, el incremento de las negociaciones, las alianzas estratégicas, la superación de expectativas, el aporte creativo, la propuesta de diferentes alternativas a las problemáticas presentadas mediante el manejo de los sistemas de información para la toma de decisiones con responsabilidad.
- En la dimensión personal, el impulso hacia la creatividad, la innovación, el desarrollo y la motivación hacia la investigación conllevan a fortalecer

la autoestima, la seguridad, la comunicación interpersonal, el dialogo, la sinergia y permiten, fortalecer las cualidades y disminuir las debilidades, lo que permite mejorar la calidad de vida de quien participa y de la organización.

## 1.2. **Coaching organizacional y personal**

El *coaching* permite el desarrollo estratégico, el cual forma al directivo o a los equipos de la organización para crear un ambiente cambiante en sus actitudes y la formas de pensamiento frente cómo se desarrollan de manera efectiva las actividades que involucran los procesos en la organización de manera permanente entre los participantes, creando un modelo de gestión integral.

Las bases del *coaching* en la organización se enfatizan en un juego en que el competidor se convierte en un compañero que realiza acciones que le exigen mejorar la actividad, en este momento el *coach* no le ofrece la solución práctica, al contrario lo orienta para que se busquen alternativas y se desarrolle el potencial de manera consciente hacia la meta, transformándose en un hábito de gestión.

En un ambiente laboral competitivo que exige que quien participa esté preparado para responder a los cambios en cualquier tipo de organización, sin embargo la inversión para la capacitación de quienes participan es limitada, por ello el *coaching* es una de las metodologías óptimas para lograr potencializar las habilidades y maximizar los resultados a través del aprendizaje.

La motivación del participante es determinante para aprender, en un ambiente organizacional que busca competir como en un juego para lograr el triunfo, combinando experiencias y saberes donde cada participante es un jugador que busca ganar donde el trabajo del *coach* es la dirección y orientación de cada uno de los jugadores para lograrlo.

El cambio se desarrolla en el crecimiento de la persona, para poder aplicarse en los objetivos de la organización de acuerdo a su planeación, de manera individual cada participante descubre qué debe y cómo debe realizar lo que requiere la organización mediante la colaboración profesional del *coach* y la manera como se relacionan y así mismo se evidencia en los resultados obtenidos.

Las actividades se realizan en un tiempo y espacio determinado, estableciendo lo que se debe hacer, hacia dónde se quiere llegar generando una relación biunívoca entre el participante y el *coach*, desarrollando una identificación de su estado para conocer las objeciones y disposiciones frente a lo que se quiere y generar una actitud comprometida frente a los cambios que se buscan.

La voluntad y la dedicación son elementos determinantes para la modificación de comportamientos, además la conceptualización, la estructura, el procesamiento, los elementos utilizados, los métodos de control, los equipos de

trabajo, la manera de liderar, el estilo que identifica la selección de quienes participan en las actividades.

El objetivo es la creación de equipos que puedan ser competitivos entre sí para lograr el triunfo en cada actividad como si estuvieran jugando, en este proceso se logra cambiar las debilidades que se presentan, optimizando la gestión mediante el estimular y retroalimentar de manera continua y adecuada en cada acción a través de la atención y el análisis permanente de lo realizado.

El seguimiento y contacto permanente permite el observar la gestión de cada participante integrando, la comunicación efectiva con diálogos continuos y respuestas confiables para retroalimentar cada proceso, y establecer responsabilidades de parte y parte, el estilo de *coach* permite generar formas de relación únicas para establecer relaciones especiales creando códigos particulares con cada participante para el logro de cambios.

La construcción de relaciones acertadas crea vínculos efectivos hacia la motivación de cada participante y el sentido de su trabajo; es integrador en su vida cotidiana y su trabajo modificando comportamientos de manera efectiva.

Este entrenamiento puede realizarse en cualquier momento, lo cual permite facilitar la instrucción, nuevos métodos de investigación, la capacidad de liderar procesos, el cambio de actitud frente a diferentes conceptos de tipo personal y científico, estimulan la motivación y la creatividad.

### 1.3. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo en las actividades del *coaching* establecen las responsabilidades compartidas mediante la comunicación, cada propuesta es tomada en cuenta generando códigos de comunicación específicos y personales dando a conocer perfiles y personalidades en el equipo para poder conocer y diagnosticar el potencial y la capacidad de cada participante.

Los procesos de comunicación son determinantes para generar habilidades, cuestionamientos de parte y parte atendiendo de manera implícita y explícita a los contenidos que permiten conocer los requerimientos y expectativas de cada participante, para crear innovación, aplicando métodos científicos y técnicos en los procedimientos y toma de decisiones de manera particular.

Los participantes estratégicos para el *coaching* en primera instancia son quienes dirigen la organización. Dado que normalmente están alejados de los equipos de trabajo por sus actividades, sus exigencias, competitividad exigida y la comunicación intraequipos no es fácil, es aquí donde el trabajo del *coaching* es relevante para generar los cambios requeridos.

El trabajo de *coach* con los equipos de la organización es objetivo e imparcial, valorando las propuestas e ideas, pues quien las ofrece le permite tener libertad para estimular y aplicar el trabajo de cada participante, estableciendo normas y límites hacia el logro unificado de intereses desde diferentes ópticas para ser analizadas y comprendidas.

La capacidad de *coach* le permite aplicar en su trabajo su madurez personal y científica en cada proceso orientado a equilibrar las relaciones y concientizar el desempeño efectivo de acuerdo al diagnóstico de debilidades detectadas por los participantes y así mismo escuchar las soluciones y propuestas particulares de cada integrante de acuerdo a sus expectativas.

El *coach* potencializa las habilidades del equipo de trabajo, previniendo espacios conflictivos en las crisis de cambio que se presenten. Es quien conoce realmente el compromiso frente a los retos para la solución real de cada problemática y brinda respuestas efectivas que ofrezcan una visión futurista como resultado de los cambios presentados de manera creativa por cada participante

El *coaching* desarrolla la confianza de cada participante para la toma de decisiones y el desarrollo de habilidades, generando competitividad y productividad a nivel personal y de la organización, no existe la cadena de mando ni las jerarquías en los procesos; al contrario se generan sinergias y relaciones estratégicas orientadas hacia la innovación y el desarrollo.

#### 1.4. **Características, condiciones para el éxito de un programa de *coaching***

El enfoque que se sugiere que tenga el *coach* es el de cambio y la actitud frente a la nueva orientación que debe dar a la organización a través de la identidad en su estilo, esto le permite enfrentar las crisis frente a la resistencia de su equipo y frente a las innovaciones requeridas de acuerdo a la dirección convencional. El *coach* no es un árbitro, él sabe escuchar y cada cuestionamiento genera inquietud en los participantes para concientizar y motivar hacia la modificación de comportamientos estratégicos, estableciendo la participación y retroalimentación mediante el desarrollo del líder, la selección de habilidades, entrenamiento de equipos de trabajo, acompañante en el trabajo de campo, consultoría en las actividades de desempeño; brinda estímulos y tutoría en el desarrollo de actividades.

Las condiciones esenciales para que un *coach* intervenga en una organización tienen que ver con la intervención y entrenamiento participativo respecto a los equipos de trabajo y la dirección que permite el cambio a través de:

- la facilitación de los participantes para la adopción del cambio de manera efectiva;
- movilización de la valorización específica y responsabilidad;
- estimulación hacia la competitividad y productividad;

- renovación de la comunicación efectiva;
- predisposición orientada hacia las actividades en equipo mediante la sinergia.

El descubrimiento y desarrollo de habilidades conducen a la organización a la aplicación de competencias en las actividades cotidianas, la condición esencial es el cambio de mentalidad del participante a través de la comunicación y relación creativa enfrentando nuevos retos, roles y nuevas formas de realizar su trabajo.

El *coach* integra en su actividad competencias específicas a nivel social y psicológico; su trabajo es efectivo, evalúa de manera objetiva sus propósitos en el desarrollo personal y consciente de quien asesora; sabe escuchar, planear, estimular, motivar hacia el cambio; es ético.

### 1.5. Las características

El *coaching* se debe emplear, de acuerdo a la evaluación y problemática presentada lo que permite evidenciar cuales son los problemas y situaciones críticas que afectan el crecimiento de la organización, las características que lo identifican tienen que ver con:

- la retroalimentación inadecuada relativa a las responsabilidades y desempeño del equipo de trabajo, teniendo resultados ineficientes;
- no existe motivación por parte del trabajador relativa a sus actividades eficaces dado que no se estimula y el ambiente de trabajo es deficiente;
- en los momentos que se requiere de la asesoría respecto a determinado proceso no se orienta.

Las características del coaching en el lugar de trabajo tienen que ver con los siguientes aspectos:

- estimulación del participante;
- asignación de las responsabilidades;
- solución a problemáticas;
- formación de equipos de trabajo;
- estimación de las actividades;
- gestión de las actividades;
- planeación y ejecución;
- crecimiento personal.

### 1.6. Roles de los miembros del equipo

El personal es un factor esencial en el desarrollo de los procesos y requieren de todo el cuidado, por lo que se debe tener en cuenta un cronograma de actividades que este aplicado a las metas de cada persona mediante el

seguimiento continuo y retroalimentación consciente; incrementando el conocimiento de todos los participantes para generar cuestionamientos.

Estas reflexiones deben ser congruentes respecto a la necesidad de cambio y al mismo tiempo el saber responder a los requerimientos que permiten efectos integrales en los estándares de calidad, utilización de recursos, metodologías, prototipos, conceptualización científica y técnica que conllevan al crecimiento personal y creación de acciones dinámicas para cumplir con los requerimientos establecidos.

El participante debe responder a las metas y propósitos mediante los siguientes requerimientos del *coach*:

- focalización de su propio pensamiento, cuestionamientos relevantes, sinceridad frente a lo que realmente se quiere;
- reflexión consciente de las actividades y comunicación de los que le rodean;
- atención a su percepción, opiniones, conceptos, formalidades y a la manera de dialogar cuando se expresa;
- concentración y autoanálisis hacia la posición en contra o a favor de su forma de ser y conductas presentes.

De acuerdo a lo anterior los cambios presentados en su comportamiento se enfatizan en crear una forma propia de hacer las cosas mediante la superación de debilidades, potencializando sus fortalezas a través de:

- toma de decisiones con confianza;
- motivación y retroalimentación por sus cambios;
- superación de las crisis que se presenten;
- ver los hechos de manera humorística, relajarse y pensar de manera adecuada;
- autocontrol frente a los conflictos y crisis;
- valentía y seguridad para tener fortaleza frente a lo que se quiere;
- análisis permanente de su gestión para responder de manera estratégica a las situaciones.

### **Rol del *coach***

El papel de *coach* frente a los equipos de trabajo o al personal directivo es relevante en la organización dado que permite el desarrollo de la competitividad, facilita la innovación, dinamiza las fortalezas personales, motiva y estimula las comunicaciones, potencia las habilidades, moviliza hacia la participación y concientización.

El *coach* es una persona que acompaña y respeta los conceptos personales mediante:

- capacidad humana;
- trabajo elevado;

- valoración sobre su compromiso;
- responde y propone de manera ética y objetiva los requerimientos y evaluaciones;
- desarrolla la autoestima consciente en el participante;
- comunica y dialoga de manera congruente para conocer realmente la situación del participante y brinda asesoría viable en la ejecución y decisiones;
- estimula y potencializa las fortalezas y oportunidades frente al cambio para superar las expectativas en escenarios diferentes a los cotidianos;
- su trabajo es ético, válido y confiable.

### 1.7. Técnicas utilizadas

Las técnicas a implementar por parte del *coach* tienen que ver con los requerimientos de la organización entre ellas encontramos las siguientes:

- *Coaching individualizado*, como reuniones de adelanto directivo, cuyo objetivo es desarrollar las habilidades de dirección respecto a su toma de decisiones, situaciones conflictivas que generan estrés, exploración de cuáles recursos son los acertados, estimulación hacia los cambios a través de encuentros muy rápidos, que se convierten en cotidianos.
- *Coaching por conjunto*, activa los equipos de trabajo respecto a la concientización y toma de decisiones en equipo, frente a la solución de una problemática específica, el manejo de determinada situación conflictiva en la que la participación es democrática guiada por un líder.
- *Capacitación en Coaching*, potencializa las habilidades del *coach*, lo forma en dirección o delegación de responsabilidades, para ser efectivo en los resultados.
- Existen otros tipos de *coaching* como el que interpreta, el autodidacta empresarial, el gerencial, entre otros.

El trabajo del *coaching* se realiza de acuerdo a la planeación establecida teniendo en cuenta el siguiente proceso:

- diálogo personal, se interroga al participante para conocer cuáles son sus expectativas, identificando sus desafíos y acciones prioritarias;
- creación de un cronograma específico de acuerdo a lo planeado;
- creación de parámetros e indicadores para verificar objetivos;
- selección de metodologías de comunicación;
- análisis y evaluación permanente.

### 1.8. Retroalimentación

Para lograr el entrenamiento efectivo en el desempeño de quien participa, la retroalimentación debe realizarse teniendo en cuenta:

- El establecimiento de una relación de soporte a nivel laboral permite la transmisión de intereses frente al otro para lograr una conducta efectiva frente a la gestión realizada y los objetivos buscados, el apoyo puede fortalecer la motivación y el compromiso consciente en el desempeño de las actividades.
- Se sugiere cuestionar de manera diplomática y asertiva en qué se puede colaborar en determinada tarea para mejorar los resultados del proceso, generando sinergia en la comunicación sin establecer jerarquías para poder entablar un diálogo de confianza, teniendo en cuenta la forma y el contenido del mensaje para lograr la iniciativa y desarrollo de la comunicación.
- Proposición de estímulos, el reconocer de manera congruente una actividad efectiva de quien participa en la organización incrementa el compromiso y la creatividad, teniendo en cuenta la personalidad de quien se motiva dado que no para todos el mismo estímulo presenta un significado particular. Se tiene en cuenta que cada uno es parte de un equipo, o si se estimula al equipo, lo específico es hacer ver que todos son importantes en la gestión y los resultados;
- Evitar la culpabilidad y el ridiculizar, el trabajo del *coaching* está centralizado en desarrollar el conocimiento, la capacidad y las habilidades de quien participa. En el momento que se presenten algunos resultados no coherentes o adecuados no es necesario, ni recomendable, expresar mensajes que agredan y pongan en ridículo a la persona, ello conlleva a la desilusión, desmotivación y al fracaso.
- Atender a comportamientos y no a lo personal, lo más relevante del trabajo de *coaching* es observar los resultados de la gestión de quien participa y no en la persona, dado que los aspectos de tipo personal son inherentes a cada ser humano y la gestión se evidencia en el cómo realiza la acción para poder ser analizada y retroalimentada en un espacio y tiempo específicos.
- Autoevaluación, el ser consciente de cómo se trabaja y el tipo de resultados obtenidos por parte de quien realiza cada actividad permite ser objetivo y analítico para conocer si realmente se está respondiendo a los cambios propuestos y a su desarrollo personal para evidenciarlos en la organización, lo que permite una retroalimentación propia frente a lo que realmente se quiere.
- Dar información concreta y detallada, el retroalimentar de manera concreta evita las confusiones sobre una conducta específica, en la que son comprensibles y claros los argumentos presentados y la observación detallada. Esto permite los microcambios para generar un ambiente propicio y avanzar hacia la innovación y la productividad de manera sutil.
- Utilización de modelos para el aprendizaje, estimular al directivo para que se convierta en un modelo para desarrollar una gestión participativa en

sus equipos, normalmente al ser observado se tienen en cuenta diferentes aspectos que permiten la imitación favorable y de manera ejecutiva capacitar a sus miembros mediante los siguientes aspectos:

- quien va a aprender recibe la capacitación respectiva, mediante cuestionamientos de manera asertiva se logra que el participante se involucre en los requerimientos y tipo de información necesaria;
- al capacitar se explica cuál es la tarea de manera detallada y posteriormente el capacitado debe reproducir los contenidos de lo que se debe hacer, si es necesario se entrega esta información por escrito o se la capacita a través de videos.
- El participante ejecuta la tarea de manera sencilla y sin presiones el *coach* debe revisar paso a paso la tarea, observándolo de manera permanente para sugerir los cambios y las correcciones necesarias hasta que el aprendiz pueda realizarla de manera independiente.
- Quien capacita debe realizar un seguimiento permanente, y mediante el cuestionamiento ejecutivo se conoce si puede realizar la actividad solo, o si requiere de retroalimentación para lograr la confianza y el hábito en el desarrollo de estas habilidades.
- Retroalimentación pertinente y flexible, la retroalimentación debe ser en el momento preciso para poder conocer las causas del problema presentado y proponer de manera adecuada ciertas sugerencias que deben ser tenidas en cuenta; normalmente el participante recibe la capacitación, el *coach* da explicación de las tareas, se realiza la tarea y posteriormente se hace el seguimiento de manera constructiva sin llegar a la crítica, buscando por parte del aprendiz también la solución.

### 1.9. Autodirección

La autodirección se refiere a la capacidad del individuo de lograr la efectividad en la organización por sí mismo mediante la autoconfianza y el autoconcepto, el conocer sus propias capacidades para gestionar; creer en su propia capacidad para desempeñarse le da significado a lo que realiza. La autodirección está determinada por las actividades y la autogestión correspondiente a cómo se concibe a sí mismo.

Según McFarland (2002), las características de la autodirección están referidas a la posición frente a un determinado suceso, es decir la actitud normalmente se presenta de manera positiva, teniendo en cuenta el entorno, el ver los acontecimientos de una manera diferente y cambiante para la solución de problemas, permite tener una adecuada posición ante los problemas.

La habilidad de autodirección es una de las capacidades que permiten la evolución de una persona en la organización y en su medio ambiente, la habilidad para gestionar las acciones espontáneas, la habilidad de la

concentración, la habilidad para el autocontrol ante las dificultades, la habilidad de planear y controlar sus actividades cuando son dirigidas por otro.

La autodirección permite el desarrollo de las habilidades que hacen referencia a la autoplaneación, la autoorganización, la autodirección y el autocontrol para lograr sus metas respecto a sí mismo y respecto a la organización, lo que le permite retroalimentar sus actividades en relación a la innovación y la creatividad de manera flexible y consciente.

La autodirección hace que el individuo sea consciente de lo que realmente desea respecto a sus logros, objetivos y deseos para su crecimiento personal, le permiten identificarse con lo que realmente quiere; analiza sus oportunidades para poder aplicar sus capacidades en un entorno competitivo; le permiten innovar y tener disposición hacia el cambio.

La identificación de la misión de la organización con los objetivos personales en la autodirección es uno de los factores que permiten la motivación hacia el logro de lo que objetivamente se quiere y las actividades que desarrolla en la organización se convierten en planes y propósitos con un sentido esencial y congruente.

La autoevaluación permite la retroalimentación y la monitorización de la autogestión en sus procesos y actividades de manera objetiva y consciente sobre lo que se debe cambiar y reforzar, teniendo en cuenta cuáles son las herramientas y los medios para aplicar, y el mismo programa de su agenda a partir de un autoexamen.

La autodirección presenta las siguientes ventajas:

- Potencializa la creatividad en la creación e innovación de procesos y productos.
- Permite el crecimiento del directivo dentro de la organización e impacta los procesos de aprendizaje que se complementa con el cambio y madurez personal cuyo resultado se evidencia en su calidad de vida y de la organización.
- Desarrolla la atención y concentración en sus actividades para planear de manera continua.
- Incrementa la autoconfianza respecto a la toma de decisiones y en momentos críticos.
- Disminuye los miedos, lo que le permite asumir riesgos.
- Innova en la manera de negociar y crear alianzas con quien le rodea.
- Manifiesta actitudes que reflejan autoestima y su disposición de aprender es permanente.
- La motivación es congruente con su vida personal y su trabajo.

## 1.10. Evaluación de resultados

La organización evalúa los resultados de la gestión de *coaching*, los criterios que se tienen en cuenta están relacionados con las metas propuestas, independientes de los objetivos de la organización, teniendo en cuenta que esta actividad es continúa con el propósito de prevenir y corregir aspectos que afectarán la gestión, a través de las siguientes etapas:

- Medición de los objetivos trazados, para esta actividad se sugiere determinar elementos comparativos que permiten realizar un análisis sobre la efectividad de lo propuesto en contraste con el resultado, se establecen los formatos correspondientes para documentar cada acción.
- Auditoría interna sobre la eficiencia y eficacia del modelo propuesto, se realizan evaluaciones internas a cada uno de los procesos, cada responsable de la evaluación debe ser capacitado previamente.
- Comprobación de los niveles de desempeño, se evalúa cada proceso para verificar si se está cumpliendo de acuerdo con lo planeado, para poder establecer actividades a seguir.
- Actividades de corrección, se tienen en cuenta cuáles son las actividades que se deben corregir para establecer los planes de contingencia, los recursos necesarios y el tiempo requerido.
- Propuesta de acciones que permitan, después de un análisis específico, establecer las actividades que se deben realizar para prevenir los errores o dificultades que se puedan presentar.

Los diferentes aspectos que están determinados en una organización para que el cambio se presente mediante los resultados de la evaluación realizada involucran la innovación, la creatividad, el entrenamiento, la colaboración y la aplicación del conocimiento de manera efectiva lo que permiten la retroalimentación desde el interior y el exterior de manera sistemática.

La evaluación de *coaching* conlleva a que la organización logre ser competitiva y productiva mediante diferentes estrategias como son la transferencia de conocimiento, la implementación de nuevas tecnologías que establecen nuevos modelos de gestión y de desarrollo de habilidades gerenciales que motivan al participante.

Cuando se desarrollan las habilidades gerenciales del recurso humano mediante el entrenamiento permite que la organización sea sustentable en sus procesos, potencializa la autoestima y la competitividad por sí misma.

Actividad: en el [presente enlace](#) encontrará un modelo aplicativo de coaching, que le permitirá conocer de manera detallada cada una de las etapas que conllevan a la competitividad y productividad de la organización.

## **Tema 2: la gestión del conocimiento y las relaciones interpersonales**

La gestión del conocimiento hace referencia, a la gestión dirigida a los equipos de trabajo de la organización con énfasis en el conocimiento, orientado hacia los aspectos creativos, la transferencia y la aplicación de conceptos científicos a nivel individual o grupal, de manera permanente lo que le permite a nivel organizacional crear valor.

Para Hoog, Robert (2004), La comprensión de la gestión del conocimiento es estratégica e innovadora respecto a la implementación de nuevas tecnologías, que son convergentes para desarrollar estructuras que sustentan la productividad y competitividad en la organización.

Normalmente la organización adopta y analiza los tipos de nuevos conocimientos, teniendo en cuenta cómo va a superar las expectativas de sus participantes, proveedores y consumidores externos, sin descuidar la creación, el desarrollo, la conservación, la transformación, la producción y aplicación del conocimiento.

Para el desarrollo de la gestión del conocimiento lo relevante es el capital social de la organización en el que se origina este y el aprendizaje que se constituye en la actividad cotidiana los cuales evolucionan teniendo en cuenta:

- la responsabilidad de cada participante, los equipos y la organización;
- La eficacia en la transmisión del conocimiento en la organización.
- el logro efectivo de la implementación sistemática de los procesos y producción para que sea evidenciado en la gestión desarrollada.

Por lo anterior, la gestión del conocimiento debe ser la filosofía de la organización pues esta conlleva al crecimiento personal y desarrollo de la autoestima que se transfiere en cada actividad, en los sistemas de información, en las acciones, tácticas, estrategias y el resultado de objetivos de la organización.

La gestión del conocimiento permite efectuar los cambios y las innovaciones requeridas de acuerdo al aprendizaje, individual y de los equipos mediante la implementación tecnológica y la capacitación, el entrenamiento transferidos de unos a otros para optimizar los recursos que se requieren y el logro de resultados.

Cada participante en la organización debe ser consciente del valor del conocimiento para poder dinamizar sus habilidades en su espacio de trabajo y en su proceso, evitando el desgaste y al contrario comparte experiencias con sentido que lo motivan y por parte de sus directivos lo estimulan a seguir aprendiendo.

Los beneficios de la implementación de la gestión del conocimiento en la organización hacen referencia a:

- fomentar de manera clara las actividades y procesos;
- analizar y promover el conocimiento para conocer sus debilidades;

- estimular a los participantes para incrementar su motivación;
- generar e incrementar la competitividad;
- prevenir los riesgos que se puedan presentar para lograr la seguridad en la organización.

Las limitaciones que se pueden presentar en la implementación de la gestión del conocimiento normalmente pueden ser el clima organizacional, la presencia de jerarquías a nivel interno y las amenazas de acuerdo al efecto de los cambios externos que no se pueden controlar.

En los participantes la ausencia de liderazgo, la desmotivación, el desinterés por aprender y cambiar, los sistemas de información no son comprensibles, el entrenamiento y la capacitación no es adecuada, ni la tecnología aplicada, la desconfianza, alta rotación del personal y la incongruencia entre los objetivos de la organización y los del individuo.

## 2.1. El valor del conocimiento

La capacidad que posee la organización para difundir su conocimiento creado por ella misma y el involucrar diferentes fuentes de información de tipo externo hacen que la innovación y la creatividad sean un resultado implícito en la gestión desarrollada que es documentada y compartida para generar cambio, lo cual se convierte en una actividad cotidiana.

El conocimiento de la organización se transforma en uno de los activos y potencia el aprendizaje de sus participantes, proveedores, clientes y consumidores desarrollando sus propios métodos y estrategias para entrenar y capacitar de acuerdo a sus requerimientos, que conllevan a la cultura del conocimiento.

Dado que el conocimiento es permanente, la retroalimentación se realiza para los individuos y para la organización de manera continua, a partir de los siguientes aspectos:

- Estructuras de pensamiento, parten de las relaciones y vínculos de los procesos a partir de objetivos específicos que involucran a los responsables.
- Autoridad personal, se refiere a la confianza en el control y la toma de decisiones de los participantes, logradas por la capacitación y la gestión del conocimiento.
- Esquemas mentales, se refiere a la metodología y modelos aplicados en la gestión del conocimiento es el caso del modelo de *Kolbs* que se refiere a la experiencia, reflexión, teoría y acción y el modelo de doble circuito, hace referencia a las variables que la afectan, las acciones, las consecuencias a partir de las coincidencias y no coincidencias.
- Transmisión del conocimiento, el compartir lo aprendido permite el desarrollo de la organización y la difusión de conceptos integrados.

- Equipos de aprendizaje, las mesas de trabajo permiten compartir diferentes tipos de conocimiento, para ser integrados y conocer diferentes expectativas de quienes lo integran para enriquecer y tener diferentes puntos de vista.

La gestión del conocimiento mediante el aprendizaje, la capacitación y el entrenamiento a nivel personal en primera instancia permite generar en los equipos de trabajo sinergias y crecimiento personal evidenciado en la productividad y competitividad de la organización de manera permanente, convirtiéndose en una cultura.

## 2.2. Relaciones interpersonales

Los seres humanos son seres sociales por naturaleza, la permanencia en la organización hace que quienes la integran desarrollen relaciones interpersonales que permitan entender y comprender al otro mediante las habilidades de comunicar y expresar mensajes con objetivos claros y direccionados al desarrollo personal y laboral.

La comunicación interpersonal es uno de los factores relevantes en la organización y en ella se integran las emociones, actitudes, formas de ser, el lenguaje corporal, lenguaje no verbal, la forma y los contenidos de lo que se quiere comunicar, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- actitudes que permiten el desarrollo de las relaciones interpersonales;
- la empatía, la percepción que se tiene frente al receptor permite un acercamiento asertivo y congruente respecto al manejo verbal de las expresiones;
- el respeto por el saber, apreciar los valores y la condición de la otra persona permite el reconocer la posición del espacio vital del otro, es decir los límites de acercamiento personal evitando dar juicios de valor sobre la exposición y conceptos emitidos sobre determinada cuestión;
- la congruencia en el mensaje, significa que lo que se dice, lo que se expresa y lo que se hace tiene relación en la relación interpersonal, y se observa como un conjunto.
- la concreción, es la expresión clara y objetiva de lo que se quiere transmitir.
- la confrontación, es el ser consciente de lo que se está expresando para poder tener argumentos objetivos sobre lo que se quiere comunicar.

La comunicación no verbal es uno de los aspectos que se requiere tener en cuenta en las relaciones interpersonales, las expresiones gestuales, visuales, y su interpretación dan a entender mensajes específicos a los receptores.

La interpretación del lenguaje no verbal da a conocer la intención permanente de lo que se quiere comunicar por lo que la congruencia entre lo que se dice y lo que se refleja en la comunicación no verbal debe tener correspondencia.

La capacidad de comunicar lo que se quiere requiere del manejo objetivo de la palabra, lo que involucra la confianza y la objetividad, para que sea interpretado y entendido concretamente, estableciendo una relación comunicativa e interpersonal para que el receptor responda y se establezca una retroalimentación.

El receptor capta el mensaje y mediante su respuesta, codificada con contenidos relacionados a los emitidos por el emisor, establece una dinámica relacional, la comprensión del mensaje da como resultado la empatía y la producción de conocimiento para aprender e innovar de manera creativa mediante el intercambio de información,

Cada uno de los participantes percibe y transmite en la comunicación, su personalidad, experiencias, representaciones mentales que se evidencian en su disposición y formas de expresión. Allí se establecen dinámicas que se relacionan en un tiempo y en un espacio a través de interacciones simbólicas.

En la organización, la capacidad de comunicar permite la identidad y el logro en los procesos de la organización, el compromiso, la responsabilidad, una cultura de entendimiento, vivencias y empatía, identidad con lo que se quiere y lo que se hace, fortaleciendo la motivación y estimulación en las relaciones interpersonales mediante significados e interpretaciones objetivas.

### **2.3. Manejo de conflictos y negociación**

En la organización normalmente el conflicto se genera por la dificultad que se presenta cuando una persona no está de acuerdo con otra y hay oposición, dado que cada uno tiene una percepción diferente al otro, el llegar a una comprensión e interpretación permite la superación del conflicto y el logro de objetivos.

En el conflicto intervienen aspectos emocionales, ansiedades, percepciones, agresividad y reacciones entre los individuos que se enfrentan porque no hay acuerdos sobre determinada situación y objetivos, las diferencias entre las partes, que evidencian experiencias propias, interpersonales a partir de la preparación y capacitación.

Blake y Mouton, (1970), presentan el modelo bidimensional relativo a los motivos del conflicto entre las personas, ambas con el propósito de lograr los objetivos a nivel productivo y que hace referencia a la aspiración sobre las relaciones personales, a partir de este concepto se relacionan los siguientes estilos para el manejo ejecutivo de los conflictos:

- Suave, se refiere a la preocupación por los participantes de la organización y el poco interés por la productividad.
- Retiro, presenta poca importancia por los participantes y la productividad.
- Responsabilidad, le da importancia a los participantes y menor importancia a la productividad.
- Solucionar dificultades, le da importancia a los participantes y a la producción.
- Dominio, le da importancia a la productividad y poca importancia a los participantes.
- Evasivo, la pasividad es la cualidad que describe este estilo, no existe el interés por la solución, no se evidencia la comprensión y la voluntad de escuchar prefiere aislarse.
- Complaciente, normalmente cede ante los involucrados, no existe cooperación, no es asertivo y busca intereses propios.
- Impositivo, su característica es la agresión para lograr que los resultados se realicen de determinada forma, no hay interés por los demás, las amenazas prevalecen, no interesan los medios utilizados.
- Negociador, lo más importante son los consentimientos, busca la asertividad, el colaborar y cooperar; el cambio es una opción para generar soluciones objetivas, la comunicación es transparente generando confianza y compromiso.

La negociación se basa en el dialogo entre las partes que buscan acuerdos para establecer relaciones objetivas, en este proceso de discusiones se percibe los intereses de parte y parte, los involucrados se reúnen de manera voluntaria para conocer e intercambiar información sobre los requerimientos y pretensiones.

La solución sobre los cuestionamientos de los procesos, sus interrelaciones involucran conversaciones entre las partes cuyo objetivo es lograr alianzas, mediando soluciones a partir de los siguientes tipos de negociación:

- Colaborativa, busca resultados adecuados entre las partes, respecto a la solución de la o las problemáticas expuestas, su metodología se basa en la separación de las partes y el conflicto centrándose en los intereses para lograr resultados que beneficien a las partes y por último se evalúan las diferentes alternativas y argumentos.

Este tipo de negociación permite la adopción de diferentes puntos de vista previos a la negociación a partir del conocimiento y la comprensión de las necesidades, metas e inquietudes buscando el logro de objetivos aptos para las partes de manera dinámica y creativa.

- Competitiva, su objetivo es lograr la superación del conflicto a través de la exposición de argumentos objetivos y racionales ante los hechos, al

mismo tiempo, busca la justificación legal relativa a las indicaciones que representan el conflicto para mejorar la relación de quienes intervienen en el tiempo y el espacio.

- Distributiva, busca lograr un parte de la negociación, su posición es estricta, la situación es rígida, la motivación y emociones no se expresan, se utiliza la amenaza, no se analiza la información, los resultados no son una preocupación, ni por el fortalecimiento de las relaciones dado que se manejan preconceptos.
- Constitución, busca resultados esperados, la comunicación es tranquila, se expresan motivaciones, emociones y percepciones, no existen comportamientos agresivos, las relaciones son adecuadas.

## 2.4. Cambio y desarrollo humano

El cambio hace referencia a las actividades o procesos que permiten abandonar un contexto para abordar otro con características diferentes en menor o mayor dimensión en el cual los participantes aprenden y aplican conceptos nuevos para tener posiciones alternativas frente sus acciones realizadas.

Los cambios son diferentes de acuerdo a la responsabilidad adquirida, no es lo mismo el proceso de cambio de un gerente al directivo o responsable de un proceso relativo a la secuencia de actividades a seguir o el cambio difiere para quien consume un producto al ver modificaciones en el empaque, marca o en la forma de atender.

Van de Ven, (2004), propone los siguientes conceptos para poder comprender los procesos de cambio de una organización:

- Los cambios presentados en una organización están situados en un periodo de tiempo regulado por normas y leyes específicas.
- Las modificaciones en una organización obedecen a sus requerimientos y recursos necesarios para alcanzar sus propósitos.
- La dinámica en los procesos de la organización presenta crisis cuando se requiere enfrentar el cambio.
- La adaptación permite interpretar los cambios requeridos por la organización cuando los recursos son limitados en un entorno específico.

La tendencia más representativa en el cambio de la organización de manera continua, presenta dos características los cambios fuertes que hacen referencia a los procesos de reingeniería y los cambios leves referidos al desarrollo de la organización que plantea objetivos orientados hacia el incremento de la efectividad y los estándares de calidad de vida de quienes participan en un sistema organizacional.

Los métodos de aprendizaje, las transformaciones, los sistemas de gestión de calidad, el liderazgo, la cultura de la organización, la aplicación de los sistemas de información tecnológica en la comunicación, la gestión del conocimiento y las

nuevas ciencias son las estrategias utilizadas por la organización para generar cambio y desarrollo humano.

La aceleración de los cambios en todas las dimensiones ofrecen un panorama de transformación en la organización para dar respuesta a estos desafíos, el satisfacer las necesidades básicas, no basta para desarrollar el potencial de un ser humano, se requiere incluir procesos dinámicos y participar a nivel social. El desarrollo humano está enfocado básicamente a brindar oportunidades que permiten el disfrute de las actividades cotidianas, la salud, el adquirir conocimiento científico y tecnológico, obtener los recursos necesarios para alcanzar estándares de calidad de vida.

Pero además es necesario tener en cuenta que en el desarrollo humano se involucran otros aspectos relevantes como la libertad en la toma de decisiones a nivel político, económico, social, la creatividad, la competitividad y la productividad que conllevan al desarrollo de habilidades para un efectivo desempeño y la alta autoestima.

Los siguientes modelos permiten tener diferentes ópticas sobre el cambio organizacional y el desarrollo humano:

- El modelo de los tres períodos propuesto por Kurt Lewin, en el primer periodo se hace un cuestionamiento sobre el grupo de situación supuestas y disminuir la oposición para poder abordar la segunda etapa que permite el cambio y la última etapa se refiere a la estabilización del cambio, a partir de:
  - el análisis y el plan de cambio;
  - información del cambio;
  - aceptar las nuevas conductas;
  - innovación orientada a lo nuevo;
  - afirmación del nuevo cambio.
- Greiner, (1987). presenta el modelo que se basa en las etapas del proceso de cambio en la organización y que presentan de manera alternativa creatividad pues involucran los procesos directivos, los equipos de trabajo y estructuras internas y crisis, además de los líderes, equipos de control e información confidencial.
- Hiatt, (2006), presenta el modelo de *ADKAR* relativo al cambio personal, a través de las siguientes etapas:
  - concientización hacia el cambio;
  - aspiración y apoyo para participar en el cambio;
  - entrenamiento y conocimiento para lograr el cambio;
  - desarrollo de habilidades para la implementación de capacidad hacia el cambio;
  - reforzamiento para el mantenimiento del cambio.

## 2.5. Comunicaciones organizacionales

La comunicación en la organización permite el logro de sus objetivos que tiene que ver con el planear, organizar, dirigir y controlar los procesos desde los siguientes aspectos:

- el técnico, permite que el medio y el mensaje sean veraces y confiables;
- el semántico, su objetivo es la comprensión del receptor;
- la experiencia tiene en cuenta la conducta del receptor al recibir el mensaje y retroalimentarlo.

La comunicación organizacional presenta diferentes formatos, el oral, el escrito, el visual, se evidencia en todos los participantes y procesos donde se establece la comunicación interna que permite asegurar las relaciones de los participantes, y externa, orientada hacia la opinión pública para dar a conocer la organización.

La comunicación en la organización permite que el proceso de entrada, transformación y salida de información, se logre la efectividad de los objetivos mediante la comunicación estratégica dirigida a cada participante específico, es decir que no todos los mensajes son iguales en determinados momentos dado que cada actividad se desarrolla de manera específica.

Por lo anterior es necesario tener en cuenta los aspectos relacionados con la comunicación en el que cada uno responde a un objetivo.

- quien emite el contenido de lo que se quiere comunicar, es decir el emisor;
- la manera como se expresan los conceptos, es decir el codificador;
- el contenido, es decir el mensaje;
- el medio por el cual se transmite el mensaje; es decir el canal;
- la manera como se interpreta el mensaje, es decir el decodificador;
- quien recibe el mensaje, es decir el receptor.
- la retroalimentación, es decir la respuesta al mensaje;

Para lograr una comunicación efectiva se requiere que los mensajes sean claros, sencillos y puntuales, de acuerdo al receptor, si existen interferencias es posible que se generen conflictos y crisis sobre lo que se dice y lo que se quiere transmitir, de la misma manera el canal seleccionado debe responder al tipo de mensaje enviado.

En la organización existen equipos de trabajo que presentan diferentes formas de pensar, de ser, su cultura no es igual y el entorno no es estándar, por lo tanto se requiere del conocimiento objetivo de los participantes para poder lograr sinergia y comprensión congruente entre lo que expresa y lo que se comunica para ser coherente.

Las expectativas de los participantes están influenciadas por un entorno competitivo, las habilidades a nivel comunicativo de cada uno permiten la

transmisión del conocimiento, su posición frente a determinados aspectos, competencias que son transmitidas en cada actividad y expresadas de acuerdo a sus objetivos.

La comunicación integra a los equipos de trabajo, sus finalidades y está implícita en todos los procesos, la especialidad de cada participante establece el manejo de un lenguaje específico y por ello es necesario decodificar su contenido.

La comunicación organizacional es un proceso dinámico, que estructura el entorno, en un ambiente flexible, cambiante y creativo de acuerdo a la organización, es un elemento estratégico donde el participante conoce su rol de acuerdo a los requerimientos establecidos, donde cada mensaje expresa un propósito que debe ser estructurado para ser entendido a nivel externo o interno.

La comunicación organización es el flujo de información que se origina en la organización donde cada uno de los participantes a nivel interno o externo en determinado momento se convierte en un emisor o receptor, donde la técnica utilizada y acciones permiten la eficiencia de la comunicación entre los mismos.

En un ambiente globalizado la organización es competitiva a partir de los sistemas de información que utiliza, generando dinámicas, creativas e innovadoras para posicionarse a través de nuevos canales de comunicación formal e informal, hacia niveles inferiores o superiores, o al mismo nivel.

La organización que establece como cultura la comunicación presenta los siguientes resultados:

- desarrolla habilidades comunicativas que permiten la planeación, organización, direccionamiento y control de sus actividades de manera efectiva;
- genera actividades estratégicas mediante la actualización de sus sistemas de información para poder establecer una comunicación directa con sus consumidores y conocer si supera sus expectativas y calidad de vida con los productos que ofrece;

La comunicación estratégica le permite a la organización establecer la gestión del conocimiento y cambio entre sus participantes para generar innovación y conocimiento dentro de la misma; y a través de las alianzas estratégicas genera intercambio de tecnologías de convergencia y objetividad, a través de las diferentes disciplinas científicas.

Actividad: En [este enlace](#) encontrarán un ejemplo de las relaciones interpersonales y el desarrollo humano, teniendo en cuenta el trabajo del *coaching* y la gestión del conocimiento.

## **Tema 3: habilidades administrativas de apoyo a la gestión gerencial**

La organización representa un sistema estructurado de objetivos específicos que están determinados por cada uno de sus participantes, el gerente es quien orienta, administra y estratégicamente toma decisiones a nivel interno y externo de acuerdo a sus habilidades para lograr la innovación, la productividad y competitividad.

### **3.1. Administración del tiempo.**

La administración del tiempo es una habilidad gerencial que permite el logro de objetivos, el desarrollo de la organización, mediante el control del tiempo, a través de las actividades que involucran la realización de proyectos, el conocer, dinamizar las acciones y la producción de resultados.

Los cambios vertiginosos experimentados por la organización se relacionan directamente con el tiempo, la toma de decisiones establece el qué, el cómo, el cuánto, el cuando cada participante que debe responsabilizarse de sus actividades en un periodo específico determinado por cada proceso.

El término 'tiempo' se origina del latín *tempus*, cuyo significado es la dimensión física que mide a partir de la unidad específica, el segundo, de cuánto dura o separa los elementos que están expuestos al cambio, el orden de los eventos secuenciales se relacionan con periodos pasados, presentes y futuros.

El tiempo es una herramienta; no un recurso, no se puede acumular, y si se consume de manera permanente. El manejo eficiente del tiempo en la organización es una habilidad vista como una cualidad del conocimiento que para todos existen los mismos periodos respecto a las horas, los días, meses, entre otros, lo que lo hace diferente está en cómo se organiza el tiempo, para ser efectivo en todos los entornos.

La administración del tiempo es uno de los indicadores que establece si el tiempo está distribuido de manera eficiente respecto a los objetivos planeados para lograr el equilibrio entre las exigencias y los resultados requeridos por la organización.

La administración del tiempo requiere de una coordinación y regulación de los procesos de manera ejecutiva, lo que conlleva a una programación de actividades y acciones contingentes para garantizar los objetivos propuestos de manera concreta, por la organización, la productividad y competitividad.

Para administrar el tiempo se utiliza una matriz esquemática, definida por la organización que buscan evaluar y priorizar si el tiempo no se está utilizando de manera adecuada; y si no es así, poder conocer sus causas y proponer acciones correctivas, el planificar es uno de los procesos que determinan como se logran los objetivos, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

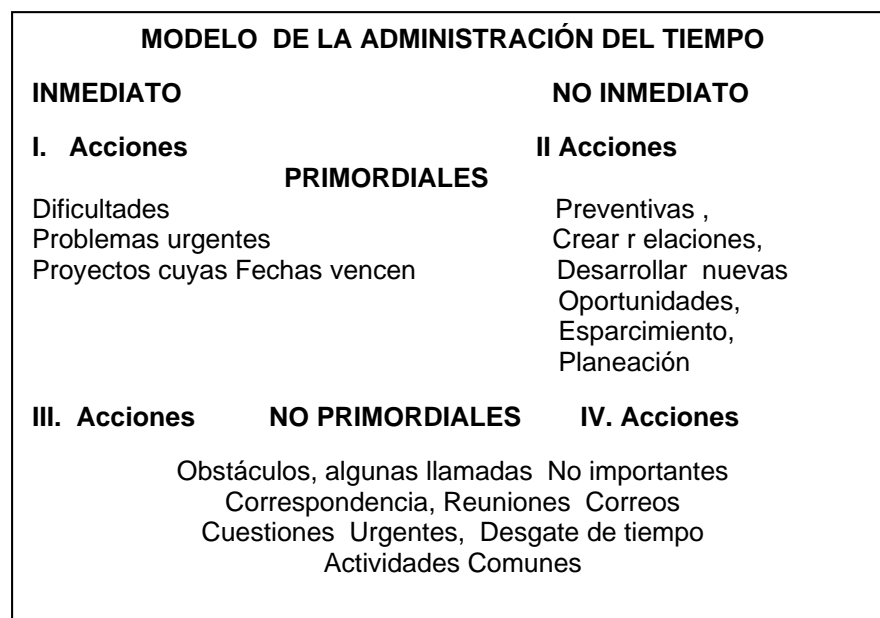
- no todo es perfecto en la organización;
- si es necesario se exponen argumentos específicos para decir no;
- impedir las distracción;

- saber a quién se le delega;
- estar a tiempo;
- no involucrar emociones en la toma de decisiones;
- realizar reuniones cortas con una agenda específica;
- manejar los documentos de manera organizada;
- prevenir los conflictos;
- uso adecuado de aparatos electrónicos.

El manejo del tiempo debe ser congruente con las actividades planeadas, los recursos utilizados y las habilidades de quien participa estableciendo identidad

entre lo que quiere el participante y lo que puede hacer para lograr la unificación de intereses.

Para administrar el tiempo se requiere de la priorización de actividades teniendo en cuenta si deben ser inmediatas o mediatas, su importancia, el tipo de resultados que se esperan y que requieren ser aplicados con los periodos de tiempo específicos, como se observa en la siguiente figura que presenta el modelo de matriz de administración del tiempo y las actividades que establecen el uso del tiempo.



Para la administración estratégica del tiempo se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- programar reuniones al iniciar o terminar el día;
- el tiempo de las reuniones debe ser breve;
- establecer tiempos relativos a la duración de la reunión;

- realizar reuniones si son requeridas;
- proponer una agenda;
- ser puntual;
- organización en el espacio de trabajo.

### 3.2. Toma de decisiones

La toma de decisiones se define como el proceso de elegir una actividad entre diferentes opciones por parte de la gerencia, cuando se presentan diferentes problemáticas o situaciones que requieren una decisión que le permitirá lograr los objetivos que busca, a partir del conocimiento precedente.

En la toma de decisiones se tienen en cuenta el tipo de recurso y el nivel de responsabilidad teniendo en cuenta:

- quien toma la decisión a partir de las metas específicas;
- conocimiento de los factores que afectan el problema;
- actividades que pueden posibilitar la solución;
- conocer las consecuencias relativas a la decisión tomada.

Para la toma de decisiones se sugieren tener en cuenta las siguientes etapas:

- conocer la problemática;
- constituir los criterios a aplicar;
- elegir las posibles alternativas;
- análisis de cada una de las alternativas;
- establecer cual modelo se utilizara.

Es necesario tener en cuenta que la toma de decisiones es un medio estratégico para lograr las metas de la organización, requiere de habilidades específicas, afectadas por variables externas e internas, procesos de pensamiento abstracto de acuerdo al nivel de conocimiento y la experiencia que le permiten ver la problemática desde diferentes ópticas para tomar la decisión.

Para que este proceso sea efectivo se requiere de una posición analítica y prospectiva a través de reflexiones conscientes que le permiten conocer y combinar de manera estratégica las diferentes variables que lo afectan, para tener información específica y real sobre los cambios y modificaciones a realizar.

Las metodologías de la toma de decisiones se clasifican de acuerdo a la cantidad y combinación de variables, si son limitadas son simples; si son amplias son complejas; y si existe relación son dinámicas de acuerdo al tiempo utilizado. Además, de acuerdo a los problemas, la toma de decisiones presenta dos categorías: una respecto a las decisiones que se programan a partir del tipo de situación, su frecuencia e información presentada, se utilizan matrices

sistemáticas con las guías adecuadas; y otras, las que no se programan y se ubican en situaciones que no son frecuentes y la información es limitada.

Se requiere tener en cuenta para la toma de decisiones las situaciones de certeza, los riesgos y las situaciones de no certeza.

### 3.3. Análisis de problemas.

El análisis de problemas en la organización está determinado por un conjunto de habilidades para explorar, identificar, especificar y observar una situación concreta de una problemática, el estudio de su contexto permite conocer las posibles causas y efectos aplicando diferentes metodologías, entre ellas encontramos:

#### 3.3.1. El árbol de problemas

Esta metodología hace referencia a una situación no esperada o expectativas no superadas, se identifican y se concretan los contextos problemáticos más relevantes, se estudian las relaciones que establecen las causas y efectos que afectan el problema o situación observada

Posteriormente se realiza la matriz de marco lógico y se prepara el documento del proyecto con los siguientes ítems:

- Definir el problema, relacionado con un aspecto específico, teniendo en cuenta las metas y requerimientos que describen el problema, se observan las debilidades y variables que lo afectan, se analizan las prioridades, a partir de las fortalezas y habilidades más relevantes.
- Determinación del problema, después del análisis, se selecciona la problemática a tratar para poder desarrollar las actividades relacionadas con los puntos fuertes de acuerdo a la planeación realizada, se definen los equipos de trabajo y los recursos para la ejecución del proyecto.
- Estudio analítico del contexto, relacionado con el tema para establecer las actividades a desarrollar, se precisan las oportunidades, se evalúan los factores que originaron el problema, los riesgos para crear las estrategias y tácticas.
- Se observan las problemáticas que se relacionan, se elige el problema, se analiza la situación relacionada con el problema, se caracterizan las causas para formular las tácticas es decir la acciones que se requieren para dar una respuesta eficiente, posteriormente, se esquematiza las relaciones, se verifican, se seleccionan, se proponen actividades y se establece la ejecución para la solución.
- Identificación de las fuentes que están causando el problema para ser tenido en cuenta en el desarrollo del plan a seguir, donde se observan de manera puntual todos los factores que intervienen como los puntos débiles, los fuertes, el recurso humano, sus habilidades y capacidades que se relacionan con el plan a seguir.

- Proposición de actividades a desarrollar en el plan estratégico, a partir del análisis anterior, estableciendo los aspectos humanos, económicos, tecnológicos, y entornos posibles para lograr la efectividad y efecto esperado.
- Asignación de responsabilidades de acuerdo al análisis de procesos a seguir, tipo de responsabilidad, participación y compromiso de acuerdo al estudio de perfiles, teniendo en cuenta su formación, capacitación y experiencia para cada actividad.

### 3.4. *Benchmarking.*

Actualmente las organizaciones se enfrentan a retos por lo que se requiere implementar estrategias para optimizar sus recursos, sus procesos y responder a los estándares de calidad, una estrategia consiste en conocer cuáles son las variables que posicionan a las organizaciones como las más efectivas en el mundo de manera directa e indirecta.

El *benchmarking* se define como la medida y evaluación permanente del portafolio de productos, estrategias, gestión de procesos, tecnologías aplicadas por la competencia confrontando cada una de las organizaciones objeto de estudio entre sí para conocer por qué son líderes en el mercado.

El conocer y comparar a través de diferentes equivalentes de medida como está la organización que se gerencia y las razones por las cuales no es líder en el entorno, una de las estrategias es estudiar de manera sistemática diferentes modelos de gestión que obtienen resultados efectivos que permiten generar conocimiento.

Los resultados del estudio comparativo de la competencia generan la productividad, competitividad y motivación hacia la innovación y la creatividad de los participantes mediante la planeación de logros alcanzables, en una dinámica estimulante que permite la identificación de lo que se quiere y lo que se hace.

Al establecer prioridades, la organización se convierte en visionaria y sus objetivos no son la satisfacción de necesidades; sino la superación de expectativas para mejorar la calidad de vida de su entorno mediante la sustentabilidad, la tecnología, el desarrollo, la innovación y la investigación.

La aplicación del *benchmarking* en la organización permite crear alianzas estratégicas, mejorar las relaciones de los participantes de manera permanente dado que se convierte en una actividad diaria que no se puede dejar de lado a través de las diferentes experiencias, el análisis, los riesgos, las diferentes problemáticas que se conocen día a día son una forma de aprender del otro.

El aprendizaje de los modelos permite optimizar el tiempo, las metodologías de trabajo, beneficios competitivos, el *bench* puede realizarse con objetivos específicos de acuerdo a lo que se decide investigar, o por ejemplo para tener

información actualizada relativa a aspectos pertinentes de la organización, otras para poder lograr identidad con las más competitivas.

Una ventaja de hacer *benchmarking* es que no requiere criterios específicos dado que el que desee lo puede hacer de manera integral o cualquier aspecto al interior de la organización, competitivo o a nivel general.

Si se realiza internamente sobre procesos internos parecidos, se busca conocer en qué medida se identifica con la organización, los sistemas de información son ágiles y no presentan dificultades en su recopilación.

Si es a nivel externo sobre la productividad, la información no está a la mano y requiere más exigencias, la comparación con los productos de la organización requiere más trabajo y dedicación para que los datos sean pertinentes y se puedan aplicar.

Las etapas que se deben tener en cuenta si se desea aplicar esta estrategia son las siguientes:

- establecer si es pertinente la información que se busca y si es aplicable a la organización;
- la información que se requiere es accesible para recopilarla;
- se observan todas las posibilidades para saber qué tipo de innovación se desarrolla en la competencia;
- describir como se realizar la planeación y desarrollo;
- formación de equipos de trabajo;
- desarrollo de metodología de la consecución y análisis de la información.

### 3.5. Outsourcing

El termino *outsourcing* significa la gestión de contratar a una organización exterior para realizar una actividad específica que antes era realizado por la propia organización a través de diferentes proveedores, materiales, conocimiento, creatividad e innovación de carácter externo.

El *outsourcinges* uno de los estilos aplicado a las organizaciones actualmente, es considerado como la delegación a otra organización, la realización de una serie de actividades tangibles e intangibles que con anterioridad se realizaban a través del recurso humano de la misma.

El propósito de la organización es dedicarse a sus metas y productividad y optimización de recursos, para que otras organizaciones especialistas en determinadas actividades se encarguen de estas responsabilidades.

Para involucrar el *outsourcing* en la organización se realiza un análisis para diagnosticar como está la organización, conocer cuales procesos no son

productivos, determinar cómo se evalúa y tomar la decisión de cuales actividades realizarán a nivel interno y cuales a nivel externo.

Uno de los resultados se trabajar con *outsourcing* es la disminución del recurso humano, sus costos de acuerdo a la aplicación de tecnologías e innovación por parte de quien se contrata dado que su trabajo está orientado a una actividad específica.

Por lo anterior se requiere que el *outsourcing* conozca a la organización a la cual va a brindar su trabajo para identificar objetivos congruentes entre el contratista y el contratante; y hablar el mismo lenguaje que permite una alianza estratégica permanente.

Lo que se busca es la optimización de recursos, es decir la eficiencia, minimizando costos y riesgos, al compartir el conocimiento y la especialización del *outsourcing*, la organización puede llegar a ser más competitiva y productiva, y al mismo tiempo su dedicación y tiempo es orientada a sus intereses teniendo en cuenta:

- la toma decisión por parte de la gerencia y su equipo de trabajo para saber cuáles son los procesos que se van a remplazar por el *outsourcing*;
- establecer contratos que especifiquen los periodos de tiempo, el plazo y estándares de calidad entre otros;
- implementar auditorias por parte de la organización a la empresa que se contrata para conocer aspectos de tipo contable, administrativo, que permitan generar confianza recíproca.

En el [presente enlace](#) usted encontrará un modelo de *benchmarking* aplicado a *pymes* colombianas que describe de manera puntual cada una de las etapas que se desarrollan de manera concreta para lograr los objetivos de la organización.

## Resumen de la unidad

El contenido presentado permite conocer los conceptos relativos al *coaching* que constituyen una estrategia gerencial para poder desarrollar en el participante un desarrollo integral de sus habilidades y conocimiento aplicado a la organización a través de la identificación de lo que quiere él como persona y lo que quiere la organización mediante el entrenamiento y capacitación adecuado, generando actividades congruentes para ser productivo y competitivo, por ello se integran diferentes conceptos como la gestión del conocimiento y las relaciones interpersonales, el valor del conocimiento, relaciones interpersonales, manejo de conflictos y negociación, la comunicación organizacional, y por último las habilidades administrativas que integran el manejo del tiempo, el *benchmarking* y el *outsourcing*.

## Glosario

**Benchmarking:** valoración y análisis de la competencia respecto al portafolio de productos, sistemas de gestión para el mejoramiento de la organización mediante el aprendizaje permanente.

**Coaching:** es un método de entrenamiento y capacitación donde intervienen un tutor o guía y un aprendiz.

**Comunicación organizacional:** son los procesos de comunicación de la organización que buscan influenciar la opinión a nivel interno y externo.

**Gestión del conocimiento:** es un proceso aplicado a los participantes de la organización a nivel interno que permite formar y desarrollar habilidades para lograr el desarrollo y la competitividad.

**Outsourcing:** es una manera de contratar un proveedor externo para la realización de actividades específicas de una organización

## Lecturas complementarias

- El video de *Coaching empresarial* le permitirá ampliar los conceptos relativos al coach y sus aplicaciones en la organización a nivel participativo: [disponible en este enlace](#).
- El artículo relativo a la gestión del conocimiento científico técnico en la universidad, un caso y un proyecto le ofrece un conocimiento práctico y ejecutivo de los aspectos que definen la importancia del conocimiento en la organización: [disponible en este enlace](#).
- El caso relativo al *outsourcing* de un producto competitivo le permitirá conocer aspectos básicos de la gestión de Coca Cola y México, sus procedimientos y etapas frente a esta estrategia: [disponible en el presente enlace](#).

## Bibliografía

- Bengt K. & Svante Ö. (2001). *Benchmarking*. Editorial John Wiley & Sons.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1970). El Logro Quinta. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6: 413-426.
- Chiavenato, Idalberto. (1996). *Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones*. Mc Graw Hill. Bogotá.
- Chiavenato, Idalberto. (2001). *Gestión del talento humano*. MacGraw Hill. Bogotá.

- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill., Bogotá.
- Cook Marshall, J. (2003). *Coaching efectivo, como aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*. McGraw Hill. Bogotá.
- Cooper, Robert K. y SawafAyman. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al Liderazgo y a las organizaciones*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- GrattonLynda. (2001). *Estrategias de capital humano*. Editorial Prentice Hall.
- Jericó Pilar. (2001) *La gestión del talento*”, Editorial Prentice Hall. Bogotá.
- Greiner, L. (1987, julio-agosto). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50:37-46.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Lo-veland CO: Prosci Research.
- Hoog de R. (2004).El hombre de conocimiento administrativo SYSTEMS, BousSENS, Francia
- Juaréz. (2006). *Administración de la compensación*, Editorial Oxford.
- LeifEdvinsson y Michael S. Malone. (1999). *El capital intelectual*, Gestión 2000. Barcelona.
- McFarland DJ, (2002), Efecto de la comunicación de interfaz de número de destino y duración del ensayo en la tasa de transferencia de información. *Soc. Neurosci Abstr* ; 26:1228.
- Madrigal T, Berta E. (2009). *Habilidades directivas*. McGraw-Hill.
- Martínez, A, María Betsy. (2010). *Notas de clase análisis de habilidades gerenciales*. Editorial ECCI.
- Mertens Leonard. (1996). *Competencia laboral*, Oficina Internacional del Trabajo.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. New York.
- R de Hoog (breve biografía) por invitación para: Escuela Internacional de Verano en el diseño centrado en el hombre de conocimiento administrativo SYSTEMS, agosto 18 a 22 2003, BousSENS, Francia

Van de Ven, J. 2004. Signification del Test Exacerbar, NIESR Discussion Papers 244, Instituto Nacional de Investigación Económica y Social.

Werther, William B. y Davis Keith. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México D.F. Mc GrawHill.

#### AMPARO CACERES GUTIERREZ

Su formación académica es de Master en Publicista, mercadóloga, su formación en pregrado es de Psicóloga, Especialista en gerencia de telecomunicaciones, Magister en medios de comunicación y es candidata a Doctorando. Con su participación en seminarios, diplomados y talleres, ha mantenido una actualización sobre el tema.

En su producción académica e investigativa se encuentra: Revista de investigación: TECCENCIA VOL. N°13 ISSN1909-3667 Branding Emotional, pág., 102-116. Ciencia y Tecnología e Investigación, un milagro en Colombia. DIRECTOR JORGE REYNOLDS POMBO, CREATIVIDAD E INNOVACION ISBN 978-958-99864-5-5. Investigación en Mercadeo y Publicidad Percepción del Color. ISBN 978-958-8817-08-8. Título: CONSUMO, CATEGORÍAS Y PERCEPCIÓN DEL COLOR – resultados de investigación. Grupo de investigación en Colciencias: GICEA: LIDER DE LA INVESTIGACION; ORIENTACION TEMPORAL DE LA ATENCION EN ANUNCIOS PUBLICITARIOS.

**Experiencia Laboral Como Investigadora:** grupo de investigación doctor Jorge Reynolds. Experiencia en desarrollo de proyectos especiales. Universidad Santo Tomas. experiencia en educación superior