
Herramientas y habilidades gerenciales para el éxito futuro de la Agencia Motorysa

Carlos Alberto Benjumea Tangarife

Jeimy Lizeth Dueñas Ramírez

Claudia Inés Patiño Rodríguez

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2017

Herramientas y habilidades gerenciales para el éxito futuro de la Agencia Motorysa

Carlos Alberto Benjumea Tangarife

Jeimy Lizeth Dueñas Ramírez

Claudia Inés Patiño Rodríguez

Trabajo de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

Dra. Ana Cecilia Chumaceiro Hernández

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio

2017

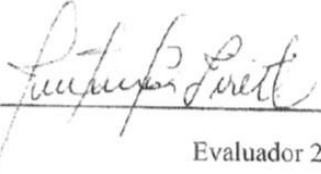
Nota de Aceptación



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 30 de junio de 2017.

Dedicatoria

A Dios, por darme la vida y quien me ha formado como futuro profesional. A mi esposa e hijas, porque son mi mayor motivación de superación personal y profesional. A mi familia por su estímulo y ánimo permanente y continuo.

Carlos Alberto Benjumea Tangarife.

Al Todopoderoso, por incentivar me y acompañarme en este proceso de formación personal y profesional. A mi hijo por su paciencia durante mucho tiempo que le pertenecía. Él es para mí, lo más importante y por él lo hago prácticamente todo. A mi familia, por su excelente disposición, apoyo y colaboración incondicional, hasta lograr dicha meta.

Jeimy Lizeth Dueñas Ramírez.

Gracias a Dios, por brindarme la vida, salud y una maravillosa familia, a mis padres, por todo el apoyo brindado. A mi hija, por mantenerme motivada y por su apoyo moral, hasta culminar el proceso de formación profesional.

Claudia Inés Patiño Rodríguez.

Agradecimientos

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dra. Ana Cecilia Chumaceiro Hernández. Director Proyecto.

A nuestras familias, por su constante motivación a este trabajo y al estudio.

A los docentes que impartieron sus conocimientos durante el proceso académico.

A la Corporación Universitaria del Caribe “CECAR”, por sus valiosas orientaciones durante el proceso de formación profesional.

A la empresa Agencia Motorysa - sede Villavicencio, por su receptividad, apoyo y colaboración incondicional durante el proceso investigativo. Al igual que el personal administrativo y operativo que integra la organización, gracias por su participación en el trabajo de campo.

A todos ellos nuestra gratitud y admiración hasta haber realizado dicho propósito.

Los autores.

Tabla de Contenido

Resumen	12
Abstract	13
Introducción	14
1. Problema	15
1.1 Descripción del problema	15
1.2 Formulación del problema	16
2. Justificación	17
3. Objetivos	19
3.1 Objetivo general	19
3.2 Objetivos específicos	19
4. Marco referencial	20
4.1 Antecedentes	20
4.2 Marco teórico	23
4.2.1 Trabajo en equipo	23
4.2.2 Confianza	24
4.2.3 Consenso	25
4.2.4 Compromiso	26
4.2.5 Colaboración	26
4.2.6 Gestión del cambio y la innovación en la empresa	34
4.2.7 El coaching	39
4.3 Marco conceptual	49
4.4 Marco geográfico	53
4.4.1 Departamento del Meta	53
4.4.2 Municipio de Villavicencio	53
5. Metodología	60
5.1 Tipo de estudio	60
5.2 Tipo de investigación	60
5.3 Método de investigación	61
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	61
5.4.1 Fuentes primarias	61
5.4.2 Fuentes secundarias	61
5.5 Población y muestra	62
5.6 Instrumentos para el análisis de la información	62
6. Resultados	63
6.1 Diagnosticar las herramientas gerenciales usadas por la Agencia Motorysa	63
6.2 Formular estrategias de liderazgo usando como herramienta el coaching	93
6.3 Plantear técnicas de coaching empresarial que generen habilidades en la comunicación y propicien buenas relaciones interpersonales y trabajo en equipo	97
6.4 Proponer herramientas, técnicas y estrategias para el desarrollo de habilidades de liderazgo y toma de decisiones efectiva en la resolución de conflictos y el mejoramiento del talento humano que integra la agencia Motorysa	101

7. Conclusiones	112
8. Recomendaciones.....	115
Referencias bibliográficas	118
Apéndices	122

Lista de tablas

Tabla 1. Planta de personal.....135

Lista de figuras

Figura 1.	Etapas en el establecimiento de equipos de alto desempeño.	24
Figura 2.	Fases de la formación de equipos de trabajo.....	28
Figura 3.	Etapas del desarrollo de un equipo.	30
Figura 4.	Función de alineamiento del liderazgo en un equipo.	31
Figura 5.	Generalidades y mapa político departamento del Meta.....	53
Figura 6.	Villavicencio sostenible.....	54
Figura 7.	Emisiones por sector (% de t CO ₂ e).....	57
Figura 8.	Superficie (Ha).	58
Figura 9.	Densidad urbana (VIV/HA).	59
Figura 10.	Áreas verdes cualificadas (m ² /Hab).	59
Figura 11.	Nivel académico que posee.....	63
Figura 12.	¿Con qué frecuencia se reúne el equipo de trabajo para evaluar el nivel de satisfacción acorde con lo que se están haciendo las actividades?.....	64
Figura 13.	¿Cómo describe el trato que recibe de la empresa?.....	65
Figura 14.	¿Cómo es la relación con sus superiores?.....	66
Figura 15.	¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?.....	67
Figura 16.	¿La empresa le da la oportunidad para poner a prueba su talento?.....	68
Figura 17.	¿Considera que existe marcado compromiso con la empresa y sus aspectos corporativos?.....	69
Figura 18.	¿Cree usted tener excelentes habilidades para identificar y resolver problemas?.....	70
Figura 19.	¿Cree usted tener amplia comunicación dentro del grupo de trabajo?.....	71
Figura 20.	¿Posee gran capacidad de gestión de la información y del conocimiento?.....	71
Figura 21.	¿Posee excelentes habilidades para fijar objetivos (metas) y crear visión?.....	72
Figura 22.	¿Se tiene excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo?.....	73
Figura 23.	¿La empresa da la oportunidad de capacitación y desarrollo?.....	74
Figura 24.	¿Posee habilidades para la administración efectiva del tiempo y toma de decisiones?.....	75
Figura 25.	¿Cree tener excelentes habilidades para construir relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional)?.....	76
Figura 26.	¿Posee usted excelente capacidad de empatía con los clientes internos y externos de la empresa?.....	78
Figura 27.	¿Cómo describe la habilidad de los directivos para dirigir el personal?.....	79
Figura 28.	¿De las siguientes herramientas asociadas actualmente con el éxito administrativo en la organización, según su experiencia ¿cuáles son las más prioritarias?.....	80
Figura 29.	¿Considera usted que la comunicación tiene mucho que ver con la manera en la que se hace el trabajo, en definitiva, en cómo somos?.....	81
Figura 30.	¿Cree usted que la administración del recurso humano va a constituir la clave de la competitividad a futuro?.....	82

Figura 31.	¿Cree usted que existe atracción, retención y desarrollo del talento en la organización?	83
Figura 32.	¿Tiene usted conocimiento de las habilidades sociales y gerenciales para conseguir el equilibrio personal?.....	84
Figura 33.	¿Cree usted poseer creatividad, innovación e inteligencia competitiva?.....	85
Figura 34.	¿Considera que las siguientes fases generan inteligencia competitiva: planeación y enfoque, análisis, comunicación, precio, estructura, cambio en la cultura organizacional?	86
Figura 35.	¿Su trabajo ofrece una gran oportunidad para la creatividad e innovación?	87
Figura 36.	¿En su trabajo es necesario estar en constante interacción con otros?	88
Figura 37.	¿En su puesto se puede ver el trabajo desde el comienzo hasta el final?	89
Figura 38.	¿En su puesto de trabajo, la alta calidad de los resultados es esencial: tiene que ser excelente?.....	90
Figura 39.	¿Existe equipos de trabajo y trabajo en equipo en su organización?	91
Figura 40.	¿El coaching está orientado a aplicar un estilo de liderazgo que permita potenciar el desarrollo del talento humano a través de la eliminación de obstáculos que afectan su productividad y el logro de los objetivos?.....	92
Figura 41.	Conceptos.....	93
Figura 42.	Importancia del coaching para la empresa.	94
Figura 43.	Liderazgo basado en valores.	95
Figura 44.	Liderazgo estratégico.....	96
Figura 45.	La comunicación.	97
Figura 46.	Comunicación óptima.	98
Figura 47.	Coaching empresarial.	99
Figura 48.	Ventajas del coaching empresarial.	100
Figura 49.	Solución de problemas.....	101
Figura 50.	Toma de decisiones.	102
Figura 51.	Negociación, resolución de conflictos.....	103
Figura 52.	Negociación.....	104
Figura 53.	Negociaciones competitivas.....	105
Figura 54.	Resolución de conflictos.....	106
Figura 55.	Variables intrínsecas de la persona.....	107
Figura 56.	Características de habilidades gerenciales.....	107
Figura 57.	Habilidades sociales.....	108
Figura 58.	Coaching empresarial.	108
Figura 59.	Habilidades gerenciales.	109
Figura 60.	Ciclo de gerenciamiento.	109
Figura 61.	Agencia Motorysa.....	134

Lista de apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio.	123
Apéndice B. Formato de encuesta talento humano Agencia Motorisa.	125
Apéndice C. Naturaleza de la empresa.	132
Apéndice D. Tomas fotográficas visitas y trabajo de campo Agencia Motorisa.	136

Resumen

Las herramientas y habilidades gerenciales para el éxito futuro de la Agencia Motorysa, tuvo como objetivos: realizar un diagnóstico para conocer las herramientas y habilidades gerenciales de la Agencia Motorysa; desarrollar habilidades de liderazgo a raíz de las nuevas tendencias y herramientas de coaching para influir positivamente en los colaboradores y lograr los objetivos organizacionales; establecer habilidades de comunicación, para relacionarse, trabajo de equipo y coaching empresarial; mejorar la forma de tomar decisiones y resolver conflictos de manera efectiva y estratégica, con miras a incrementar la productividad de la organización; resolver habilidades de liderazgo haciendo énfasis en las herramientas claves para potenciar al talento humano que integra la Agencia Motorysa. La metodología aplicada fue de tipo descriptivo, método inductivo. Los resultados permitieron evidenciar que la mayoría de colaboradores posee el nivel académico de bachillerato; el trato que reciben de la empresa es bueno y la relación con los jefes es regular; existe una buena comunicación con el grupo de trabajo, existe poca capacidad de gestión y habilidades con respecto a la información y conocimiento.

Palabras clave: herramientas, habilidades, Motorysa, comunicación, tendencias, diagnóstico, talento humano.

Abstract

Tools and management skills for the future success of the Motorysa Agency, had as its objectives: a diagnosis to learn the tools and management skills of the Agency Motorysa; develop leadership skills as a result of new trends and coaching tools positively influence partners to achieve organizational objectives; establish communication skills, to engage, work equipment and business coaching; improving the way of making decisions and resolving conflicts in an effective and strategic, with a view to increasing the productivity of the Organization; solve leadership skills with an emphasis on the key tools for empowering human talent which integrates the Agency Motorysa. The methodology used was descriptive, inductive method. The results allowed to reveal that the majority of contributors has the academic level of secondary education; the treatment of the company is good and the relationship with the chiefs is regular; There is good communication with the Working Group, there is little capacity and skills with respect to the information and knowledge management.

Keywords: tools, skills, Motorysa, communication, tendencies, diagnosis, human talent.

Introducción

Mediante las herramientas y habilidades gerenciales para la empresa Agencia Motorysa; se pretende conocer e identificar la clave para enfrentarse a un mundo en constante cambio y con alta capacidad de innovación, residen en adquirir estrategias, modelos y conocimientos críticos que permitan el desarrollo de competencias que conduzcan al éxito a las organizaciones y las personas que la forman, se habla entonces, de ambientes personales y laborales, cambiantes y exigentes donde se hace cada vez más evidente la necesidad de desarrollar personas con conocimientos, habilidades y actitudes acordes a la demanda del mercado, requiriendo que tengan, desarrollen o en el mejor de los casos potencien unos perfiles competitivos, flexibles y emocionalmente estables, haciendo organizaciones igualmente competitivas y socialmente responsables.

Las habilidades gerenciales seguirán presentando cambios simultáneos a la dinámica actual de los negocios, así como en la vida misma, donde las dificultades y los conflictos constituyen una inexorable constante, y donde la presencia de ciertas habilidades y destrezas alcanza grados significativos de condicionamiento sobre la conducta de las personas para lograr transformaciones significativas.

Los objetivos del trabajo conllevaron a: realizar un diagnóstico para conocer las herramientas y habilidades gerenciales de la Agencia Motorysa; desarrollar habilidades de liderazgo a raíz de las nuevas tendencias y herramientas de coaching para influir positivamente en los colaboradores y lograr los objetivos organizacionales; establecer habilidades de comunicación, para relacionarse, trabajo de equipo y coaching empresarial; mejorar la forma de tomar decisiones y resolver conflictos de manera efectiva y estratégica, con miras a incrementar la productividad de la organización; resolver habilidades de liderazgo haciendo énfasis en las herramientas claves para potenciar al talento humano que integra la Agencia Motorysa.

La metodología aplicada fue de tipo descriptivo, utilizando un enfoque cuantitativo y el método inductivo. Se aplicó una encuesta y entrevista al personal que integra la empresa, equivalente a 15 personas.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

Es importante señalar que la complejidad y dinamismo del contexto en el que se desenvuelven actualmente los gerentes, administrativos, directivos y colaboradores hace necesario que todos ellos realicen un análisis crítico de sus funciones, con la finalidad de lograr los objetivos y garantizar con éxito el futuro de la empresa. En este sentido, perfeccionar la capacidad de negociación y comunicación a nivel interno y externo de la empresa; mejorar la forma de tomar decisiones y resolver conflictos de manera efectiva y estratégica, apuntando a una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento; así mismo un incremento de la productividad, competitividad y posicionamiento en el mercado. De ahí que el desarrollo de las habilidades de liderazgo, negociación, obtención de resultados, trabajo en equipo, visión estratégica, profundizando en las herramientas clave para potenciar al personal a su cargo, gestionar equipos y generar un clima de trabajo, abierto al cambio, la creatividad e innovación. Rosales (1997).

Actualmente, la Agencia Motorysa, concede en la ciudad de Villavicencio viene desarrollando su actividad económica siempre con miras a establecer un mayor crecimiento, rentabilidad y desarrollo. Sin embargo, se enfrenta a varios factores tanto internos como externos que desde luego limitan el desarrollo gerencial liderazgo y capacitación, manejo de los recursos humanos, gestión de tiempo, capacidad de análisis y de negociación, toma de decisiones; visión y pensamiento estratégico, dominio de las técnicas de captación de información, conocimiento del negocio y capacidad sistémica, gestión de crisis y del cambio, estilo de liderazgo transformacional, es decir, carencia de herramientas y habilidades negociadoras para garantizar un futuro más próspero y exitoso y enfrentar la competencia, que se hace más intensa y agresiva, donde la sobrevivencia de la organización conlleva a que si se es ineficiente e ineficaz o sea no productiva, se verá cada vez más amenazadora.

En este contexto, el cambio y la innovación serán la constante, donde la capacidad de respuesta se vuelve un elemento estratégico fundamental, y por otra parte, si no existen eficaces

herramientas y habilidades gerenciales para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia; el gerente debe poseer ciertas herramientas y habilidades para dominar y tomar decisiones exitosas. Estas herramientas y habilidades gerenciales y de liderazgo se enmarcan en los siguientes grupos: habilidades técnicas, habilidades humanas y conceptuales.

Por consiguiente, dependiendo del nivel gerencial se vuelve más o menos importantes las distintas habilidades. Sin embargo, en el actual mundo de los negocios, donde se evidencia cambios vertiginosos con respecto a la oferta y demanda de los productos y servicios; conlleva a la necesidad de determinadas herramientas y habilidades gerenciales imprescindibles para cumplir con los objetivos, metas y proyectos y en el general el direccionamiento estratégico de la organización. Gómez (2013).

1.2 Formulación del problema

¿La presencia de herramientas y habilidades gerenciales para el éxito futuro de la Agencia Motorysa, permitirá ser más eficaz y eficiente en sus operaciones?

2. Justificación

Teniendo en cuenta que las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización; y que debe tener presente habilidades tales como: manejo de recursos humanos, gestión de tiempo, capacidad de análisis y negociación; gestión de proyectos, toma de decisiones y trabajo en equipo. Es decir, habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Desde la perspectiva de justificación teórica la propuesta busca la aplicación de teorías, conceptos y variables básicas sobre habilidades gerenciales y liderazgo que debe poseer un gerente; así mismo, describir eventos internos como del entorno que pueden afectar a la Agencia Motorysa en cada una de sus actividades operacionales. Los anteriores aspectos permitirán a los investigadores de la presente investigación verificar diferentes conceptos sobre herramientas y habilidades gerenciales enmarcadas dentro de la administración gerencial eficaz y efectiva, dentro de la realidad que hoy presenta la organización.

Desde la perspectiva metodológica, para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, se acudió al empleo de técnicas de investigación (encuesta, entrevista y observación directa).

Desde la perspectiva práctica y con base en los objetivos empleados, se espera que sus resultados conlleven a ofrecer opciones de solución concretas a la falta de herramientas y habilidades gerenciales más eficaces y efectivas para alcanzar el éxito organizacional.

El estudio es importante si se tiene en cuenta que capacitar en el desarrollo de habilidades gerenciales permitirá ser un líder facilitador con un perfil de alguien que apoya, motiva, instruye y es mentor de desarrollo. Es decir, permitió el trabajo en equipo logrando obtener resultados con calidad, productividad y velocidad de respuesta; se proporcionó principios de administración y liderazgo situacional y transformacional para incrementar la productividad y competitividad en el mercado.

El desarrollo de habilidades gerenciales es importante para cada uno de los trabajos que se llevan a cabo en la Agencia Motorysa. De ahí, que se debe tener un buen líder que sepa motivar a sus trabajadores de la manera adecuada para que haya un buen ambiente de trabajo y un continuo flujo de información entre los colaboradores y la organización.

Se busca que exista un buen líder con capacidad potencial para solucionar problemas de forma que cualquier trabajador pueda exponer una necesidad a nivel de empresa y su superior tenga la capacidad para resolverla sin la ayuda de terceras personas. Lo anterior conlleva a establecer la capacidad de toma de decisiones que se deban desarrollar en cada uno de los colaboradores que integran la empresa y se vayan formando futuros directivos, líderes para delegar en otros y ser un jefe que toma decisiones de forma autónoma sin necesidad de buscar ayuda, mediante el desarrollo de herramientas y habilidades que le permita realizar su trabajo lo mejor posible para el beneficio de todos.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Proponer herramientas para el desarrollo de habilidades gerenciales orientadas al liderazgo, comunicación, toma de decisiones y resolución de conflictos para el éxito futuro de la agencia Motorysa.

3.2 Objetivos específicos

- a) Diagnosticar las herramientas gerenciales usadas por la Agencia Motorysa.
- b) Formular estrategias de liderazgo usando como herramienta el coaching
- c) Plantear técnicas de coaching empresarial que generen habilidades en la comunicación y propicien buenas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.
- d) Proponer herramientas, técnicas y estrategias para el desarrollo de habilidades de liderazgo y toma de decisiones efectiva en la resolución de conflictos y el mejoramiento del talento humano que integra la agencia Motorysa.

4. Marco referencial

4.1 Antecedentes

Se encontró como trabajo de investigación “Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder”. Elaborado por Gómez (2013), donde a manera de resumen indica:

En el desarrollo de este trabajo, se investigan las diversas competencias habilidades que deben desarrollar los líderes y Gerentes, teniendo como base que las organizaciones de hoy en día son cambiantes, exigentes y competitivas, esto debido a la globalización, apertura de nuevos mercados, crecimiento económico, adquisiciones, nuevos sistemas de gestión, tratados de libre comercio, entre otros resultado de este objetivo, que los Líderes Empresariales se preparen para asumir estos retos, desarrollando habilidades, destrezas y competencias necesarias, que permitan llevar a su organización al éxito, manteniéndose en evolución sin importar los constantes cambios del entorno.

Los líderes de hoy se preparan cada vez más para enfrentarse al cambio, buscan retos complejos, son dinámicos, innovadores y creativos. Manejan temas como el coaching con sus equipos de trabajo, escuchan a su gente y los orientan con base en la misión y visión de la empresa hasta lograr los resultados esperados por sus Directivas. Así mismo, son recíprocos con su gente, se preocupan por temas como la motivación, realización personal, calidad humana, entre otros factores que son determinantes a la hora de realizar sus labores y de tener sentido de pertenencia con la organización.

La conclusión establece que se define como competencia la capacidad de una persona para colocar en práctica un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una actividad laboral. Son un rasgo entre las características individuales y las cualidades requeridas para un cargo. A un individuo calificado, la competencia se mide por medio del saber hacer (cuantitativamente) y del saber ser (cualitativamente). Una organización debe tener buenos líderes

que lleven a su equipo de trabajo por el mejor camino logrando con proactividad e iniciativa los mejores resultados, de acuerdo a los objetivos, misión y visión que tiene la organización.

Un buen líder o gerente debe prepararse para desarrollar competencias y habilidades gerenciales, siempre debe estar localizado, saber para dónde va, cómo lo logrará, con qué medios, por qué motivo, con quién cuenta para lograrlo, cuándo. Esto se logra con el fin de que el líder no pierda sus esfuerzos y cumplir de manera exitosa todo lo emprendido. El gerente debe tener la habilidad gerencial de comprender primero y luego ser comprendido, creando relaciones humanas afectivas que tiendan al gana - gana. El trabajo de un gerente se basa en la planeación, organización, integración y la medición. Trabajar a partir de las fortalezas de cada integrante que conforma su equipo de trabajo y manejar con inteligencia las debilidades, convirtiéndolas en oportunidades de mejora.

El autor Rivas (2010), realizó la monografía sobre trabajo en equipo. Estableciendo la conceptualización de trabajo en equipo, ventajas para los individuos, empresas y organizaciones; así mismo, las desventajas de la solución de problemas en equipo. También se establece que el trabajar y fracasos del trabajo en equipo; círculos de calidad, autónomos y grupos Ad-Hoc.

La mayoría del trabajo humano se lleva a cabo en equipo. Actualmente se habla frecuentemente de crear equipos, pero esto no es tan fácil como parece. Los nuevos modelos organizacionales están basados en la idea del trabajo de equipos sin embargo existen diferentes tipos de equipos de acuerdo a las características de la empresa, por lo cual es saber cuál es el más efectivo para cada circunstancia es uno de los conocimientos básicos que requiere un ejecutivo de nuestro tiempo.

La constitución de un equipo de trabajo con puros genios es el mejor camino al fracaso total, en un equipo eficiente existen diversos roles que resultan indispensables, alguna persona puede tener o caracterizarse por tener alguno de los rasgos psicológicos que determinan estos roles, sin embargo, siempre domina alguno de un modo más claro. Los roles productivos más conocidos

son: cerebro; el investigador o reportero; coordinador; impulsor e implementador, evaluador; armonizador; secretario o finalizador; y el especialista.

Un buen director de equipos de trabajo debe administrar la energía humana con la que dispone evaluando de una manera especial al equipo mediante una medición del desempeño que se diferencia de las tradicionales. El conocimiento y dominio de las técnicas de dinámica de equipos ayudan enormemente a organizar la energía y la inteligencia de un equipo cuando es necesario obtener resultados de corto plazo.

Angarita (2008), realizó un artículo que hace mención al liderazgo y gerencia. Es decir, teorías del liderazgo. Su contenido relaciona el tema del Proyecto Doctoral: Liderazgo y gerencia. Hacia un modelo teórico que promueva la dinámica institucional en la Administración Pública Nacional, razón por la cual es importante conocer las diferentes teorías que se han elaborado en torno al liderazgo y en especial las nuevas tendencias e investigaciones realizadas a los fines de poder ampliar, profundizar y aportar nuevos conocimientos sobre el tema. Para ello se efectuó una revisión bibliográfica extrayendo los aportes principales sobre el estudio en referencia producto de la interpretación se conformó el presente documento.

Definitivamente, en cualquier grupo, bien sea en el orden familiar, escolar u organizacional, entre otros, siempre va a existir una persona que influye más sobre las otras, de allí que es innegable la existencia del liderazgo como fenómeno social digno de estudio. Se considera entonces que en materia de liderazgo lo que puede variar es el contexto, el grado de influencia, el grado de aceptación y entre otros aspectos, la valoración que en un determinado contexto se hagan de unas u otras habilidades o características del líder. Angarita (2008).

Las características en referencia son múltiples, así como los factores que inciden en la efectividad del liderazgo, de allí que es imprescindible determinar en el seno de cada organización y en función a su cultura, la valoración que se hace de estas a los fines de jerarquizarlas e integrarlas armoniosamente en beneficio del colectivo.

Es importante considerar el ajuste de los programas de formación de los líderes en función al contexto donde se desempeña, ya que se ha evidenciado que no se puede aislar o definir arbitrariamente las características, conductas o habilidades requeridas por el líder, aun cuando existen algunas ampliamente difundidas y aceptadas, deben ser definidas en base al ambiente que se está estudiando, para evitar la multiplicidad de interpretaciones. Angarita (2008).

Aun cuando parezca contradictorio, es completamente lógico que el líder motorice constantemente el cambio y a la vez busque la adaptación a ellos para poder lograr la armonía y el equilibrio grupal y organizacional. Angarita (2008).

4.2 Marco teórico

A continuación, se describen bases teóricas, por diferentes autores que versan sobre la temática de estudio: para Arroyo (2012), el trabajo en equipo genera el siguiente interrogante ¿Por qué trabajar en equipo? La interacción efectiva desarrolla las fortalezas individuales de cada integrante y complementa los puntos débiles a cada uno de los miembros del equipo. (Arroyo, 2012, p. 192).

4.2.1 Trabajo en equipo.

Para lograr una interacción efectiva y consolidar un equipo de alto desempeño se deben construir cinco elementos básicos: confianza, consenso, compromiso, colaboración y comunicación. Cada atributo se construye sobre el atributo anterior, es decir, no puedo lograr compromiso si no hay consenso y no puedo lograr consenso si no hay confianza. El quinto atributo, la comunicación, fluye durante el proceso de construcción de los otros cuatro.

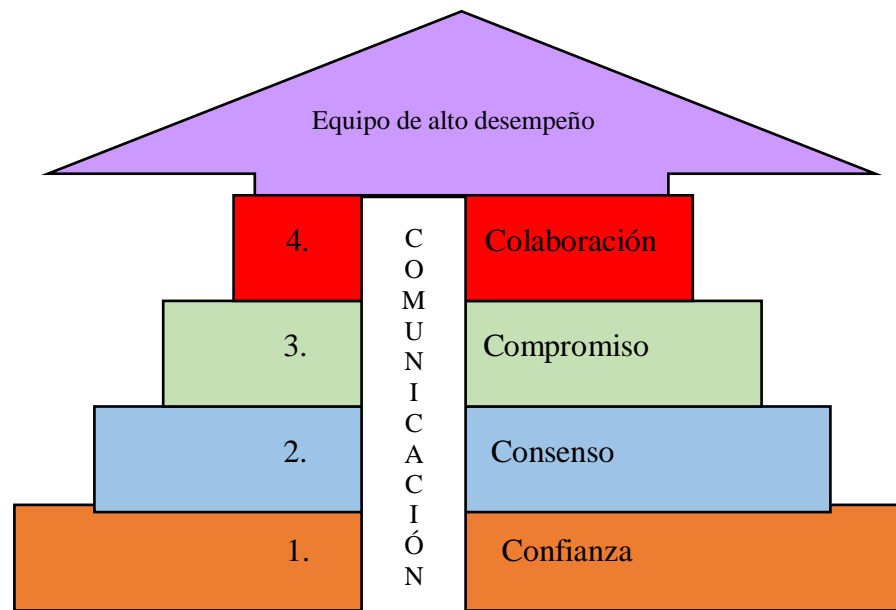


Figura 1. Etapas en el establecimiento de equipos de alto desempeño.

Fuente: Meza (2006).

Comunicación dentro de un equipo: La comunicación dentro de un equipo puede referirse a dos tópicos: conversaciones sobre los temas en los que está operando el equipo, o conversaciones sobre la interacción misma del equipo. (Arroyo, 2012, p. 193).

Se invierte en general mucho tiempo en conversaciones sobre el tema que está operando cada integrante del equipo y poco en dialogar sobre la interacción en sí misma. A veces ocurre algo aun peor: los problemas de interacción del equipo no se hablan. Es importante entender que hablar y clarificar aspectos de la interacción contribuye a generar que los momentos de interacción sobre la operación sean más productivos.

4.2.2 Confianza.

Es el primer atributo, sobre ella se construye el resto de los atributos y es la base primaria de la creación de equipos. Muchas veces se intenta lograr compromiso entre los miembros de un equipo sin antes lograr la confianza entre ellos: el resultado es un compromiso frágil que se desmorona ante la adversidad. (Arroyo, 2012, p. 193).

La confianza es un fenómeno individual y grupal, no hay recetas mágicas para que repentinamente las personas establezcan vínculos de confianza, el líder del equipo de trabajo tiene un rol importante en la generación de un ambiente donde ésta se establezca. La confianza se construye más con hechos que con palabras. Cuando se puede confiar varias veces en el equipo o en alguno de sus miembros, y las personas no se han sentido defraudadas, es cuando se empieza a establecer un vínculo de confianza sólido. El valor relacionado al servicio y la calidad al cliente lo está aplicando en su rol de proveedor interno. (Arroyo, 2012, p. 193).

4.2.3 Consenso.

El consenso no es la mayoría ni la decisión de los que tienen más poder. El consenso se construye a través de la práctica del diálogo y la escucha activa. Si previamente a la búsqueda de consenso los equipos ya han establecido confianza mutua, el camino al consenso es mucho más corto. (Arroyo, 2012, p. 193).

Si ya hay confianza entre los miembros del equipo no se discuten posiciones, si no que se dialoga sobre los distintos puntos de vista sin privilegiar el nivel jerárquico. Cuando existe la confianza el consenso se basa en hechos y no en posturas personales. (Arroyo, 2012, p. 193).

En una frase tal vez se ejemplifique muy bien el sentido del consenso: “podemos estar de acuerdo o no, pero una vez que alcancemos el consenso y salgamos de esta reunión, la decisión es del equipo y todos debemos apoyarla”. (Arroyo, 2012, p. 194).

En primer lugar, analice cuál es el proceso de toma de decisiones que sigue, existen reglas para llegar al consenso. Las reglas se refieren a cómo es el proceso de toma de decisiones, es decir cómo se analiza un problema, cómo se recibe información, cómo se exploran nuevas opciones, quiénes participan cuándo se toma la decisión y quien la toma. (Arroyo, 2012, p. 194).

4.2.4 Compromiso.

Muchos pueden estar en un equipo y no estar comprometidos con su objetivo, simplemente estamos y cumplimos. En esta situación no estamos dispuestos a dar lo mejor de nosotros mismos, ni a “ir más allá” en búsqueda de aportar el mayor valor al equipo.

Cuando se compromete, da lo mejor de nosotros y esforzar plenamente para alcanzar los objetivos del equipo. Si se ha recorrido los pasos previos de la confianza y el consenso, seguramente llegar al compromiso rápidamente. Construir compromiso es una tarea difícil porque tiene que ver con los intereses y los valores de los integrantes de un equipo. Las personas se comprometen en la medida en que se sienten parte de algo, cuando hacen suyo el objetivo del equipo entonces su compromiso es total.

Una de las maneras más eficaces de construir compromiso es identificar las motivaciones de las personas que queremos que se comprometan en un equipo. Todos tenemos distintas motivaciones, que varían con el transcurso del tiempo. Por eso el líder de un equipo tiene que estar constantemente revisando los factores que motivan a los miembros del mismo para asegurarse de que dichos factores sean atendidos y así generar un mayor compromiso. (Arroyo, 2012, p. 194).

4.2.5 Colaboración.

La colaboración se genera cuando el compromiso de los miembros del equipo ya se ha construido. La colaboración implica dar lo mejor de cada uno y fundamentalmente ayudar a cada miembro del equipo a alcanzar sus objetivos individuales. (Arroyo, 2012, p. 194).

Los miembros del equipo se apalancan sobre las fortalezas de cada uno y complementan las debilidades que pueden tener para lograr así desempeños extraordinarios. Cuando cada uno de los miembros del equipo colabora de manera efectiva hemos alcanzado el punto de un equipo de alto desempeño. (Arroyo, 2012, p. 195).

Propósitos fundamentales de los equipos de trabajo:

- a) Institucionalizar el trabajo en equipo
- b) Desarrollar conductas y actitudes de disciplina, respeto y organización
- c) Establecer una metodología de trabajo en equipo para concretar proyectos específicos
- d) Fomentar la creatividad e innovación
- e) Solucionar problemas con un enfoque multidisciplinario, mediante una metodología que favorezca el trabajo en equipo, así como el aprovechamiento de las aptitudes de sus integrantes
- f) Cada grupo de trabajo al cumplir su misión, debe también concluir su participación para dar lugar a otro grupo auto administrado.

La orientación de los equipos de trabajo es hacia el servicio al cliente interno, basado en las siguientes acciones: (Arroyo, 2012, p. 195).

- a) Identificar necesidades y expectativas
- b) Dar soluciones eficaces
- c) Hacer seguimiento

Basados en funciones de unidad y creatividad, como se describe a continuación:

Funciones de unidad: (Arroyo, 2012, p. 195).

- a) Integración.
- b) Reglamento interno.
- c) Participación activa.
- d) Roles del grupo.
- e) Administración.
- f) Compromiso.
- g) Revisión de acuerdos.
- h) Solución de problemas internos.

Funciones de creatividad: (Arroyo, 2012, p. 196).

- a) Razonamiento lateral Vs. Vertical.
- b) Tormenta de ideas.
- c) Diagrama de causa- efecto.
- d) Solución de problemas internos.

Formación del equipo: Reuniones dos veces por mes para informar avances y fijar compromisos, con los siguientes participantes: (Arroyo, 2012, p. 196).

- a) Líder.
- b) Facilitador.
- c) Monitor.
- d) Anotador.
- e) Integrantes.

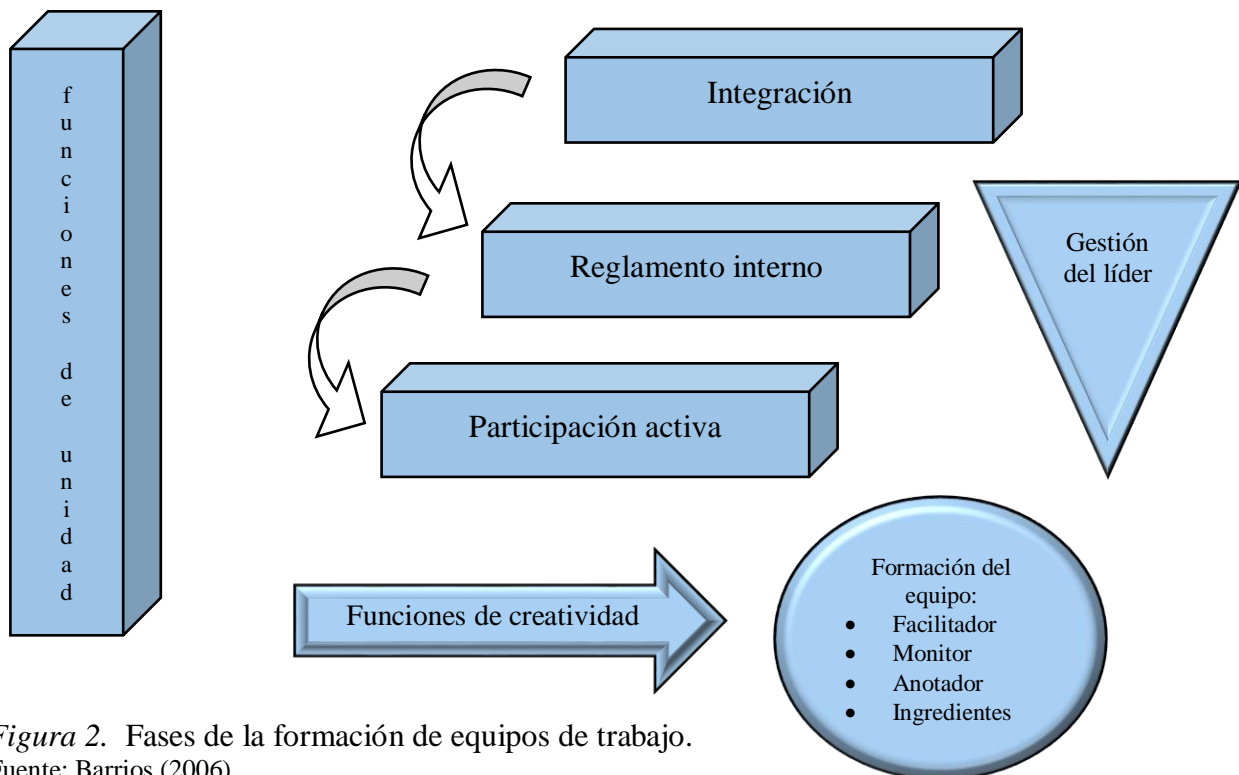


Figura 2. Fases de la formación de equipos de trabajo.
Fuente: Barrios (2006).

Reglas del equipo: (Arroyo, 2012, p. 197).

- a) **Prioridad:** los objetivos del equipo se anteponen a los objetivos personales de sus integrantes.
- b) **No hay jerarquías:** los roles son asignados sin considerar jerarquías, solo el talento.
- c) **Responsabilidad:** los compromisos que los miembros del equipo adquieren deben ser cumplidos en tiempo y forma.
- d) **Confidencialidad:** los integrantes del equipo deben conducirse con discrecionalidad sobre los asuntos y trabajos encomendados.
- e) **Puntualidad:** los integrantes del equipo deben asistir a las reuniones de trabajo en la hora establecida.
- f) **Respeto:** el equipo debe mostrar respeto por las opiniones que emita cualquiera de sus integrantes.
- g) **Consenso:** las decisiones que se emitan en nombre del equipo deben contar con la aprobación de sus integrantes.
- h) **Comunicación:** los integrantes del equipo deben proporcionarse información oportuna respecto a los avances, problemáticas, exposición de material, etc.
- i) **Participación:** los integrantes del equipo están obligados a participar en todas las reuniones, proponiendo ideas y soluciones.
- j) **Confianza:** el equipo de trabajo tendrá la certidumbre de que cada uno de sus integrantes asume con responsabilidad sus compromisos. (Arroyo, 2012, p. 197).

Impacto del liderazgo en el rendimiento de los equipos: (Arroyo, 2012, p. 198).

- a) Los líderes efectivos que se han decidido a desarrollar equipos de alto desempeño, le dan forma a la cultura de la organización mediante una poderosa combinación de mensajes que coinciden con acciones.
- b) Mediante acciones, actitudes y mensajes proyectan una imagen que influye sobre todos los que le rodean. La imagen que proyecta el líder puede ser débil o poderosa, pero siempre existe.

- c) Los empleados tienden a imitar el comportamiento de su jefe, por lo que es importante estar consciente de los comportamientos, actitudes y creencias que se proyectan, ya que estos influyen en quienes lo rodean.
- d) La imagen colectiva proyectada por toda la empresa es su cultura.
- e) Para convertirnos en líderes efectivos que desarrollan equipos de alto desempeño, tenemos que estar conscientes de la imagen y después aprender a hacer que las acciones concuerden con el mensaje.
- f) Es función del líder moldear el comportamiento deseado y mostrar los valores deseados en nuestras acciones y comportamientos.
- g) Un elemento de distinción de las empresas con equipos de alto desempeño es que todos sus líderes predicán y practican las normas y valores que forman su cultura. Están obsesionados con vivir y promover estos valores en la empresa. (Arroyo, 2012, p. 198).

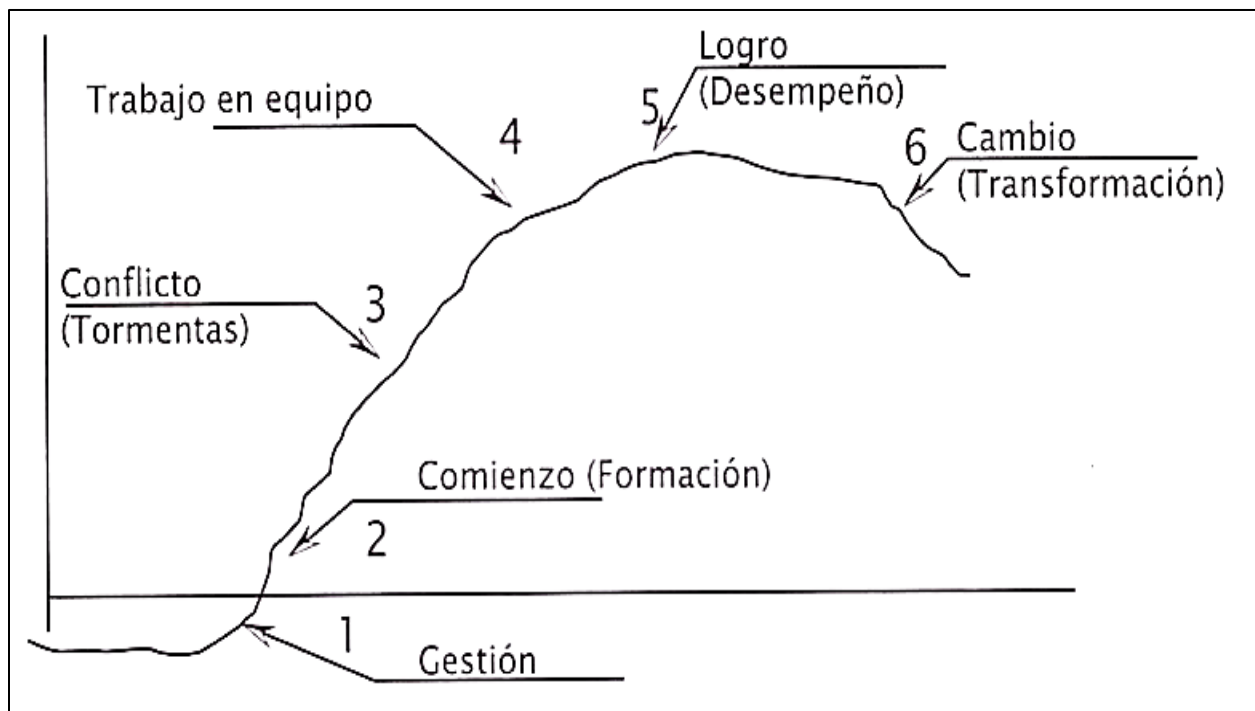


Figura 3. Etapas del desarrollo de un equipo.
Fuente: Meza (2006).

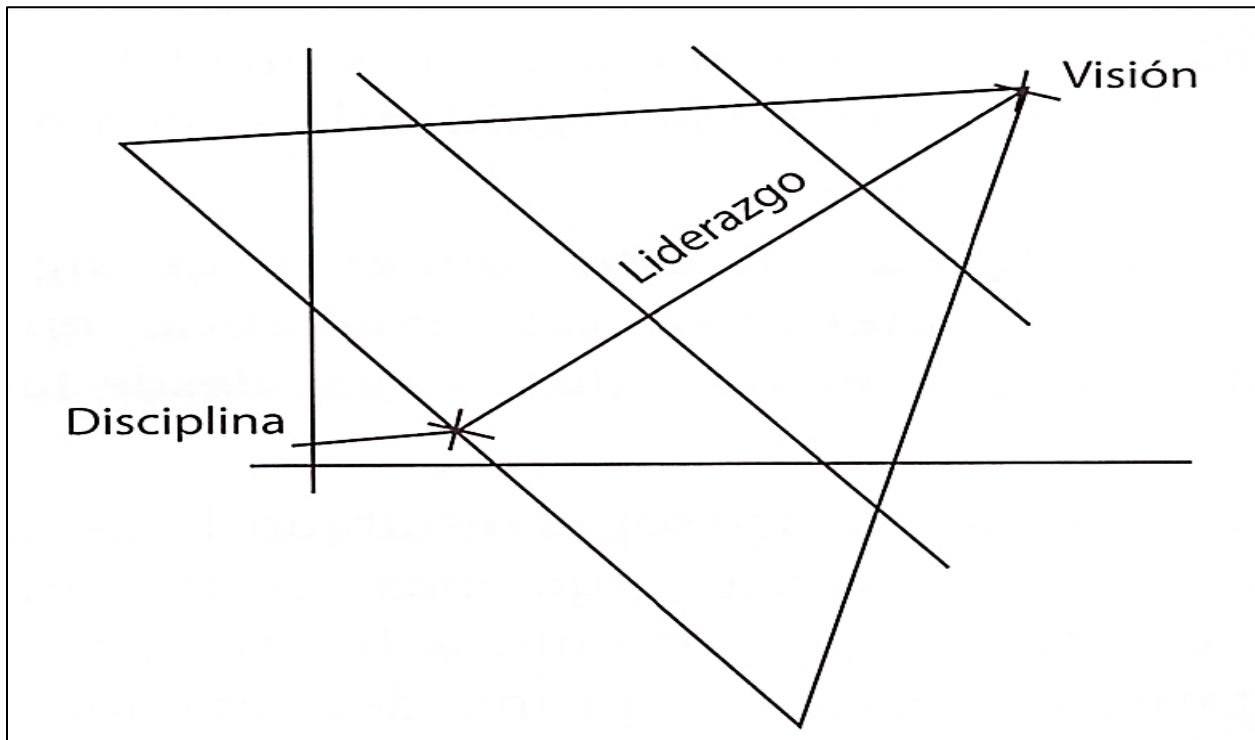


Figura 4. Función de alineamiento del liderazgo en un equipo.

Fuente: Meza (2006).

Al igual que han cambiado los paradigmas acerca de la razón de ser de las empresas (de “hacer dinero” a “satisfacer necesidades humanas”), los de servicio al cliente, los de “servir”, los de ventas, también han cambiado los paradigmas de comunicación y supervisión. (Arroyo, 2012, p. 200).

En estos momentos que es tan importante que cada uno de los colaboradores de una empresa agregue valor y adopte sus mejores ideas, se necesita crear condiciones para este fin. Dentro de este marco es que se insertan estas herramientas de supervisión para que cada colaborador pueda encontrar respuestas propias y los líderes de los equipos tengan herramientas para reconocer o corregir conductas desviadas del objetivo común que es la esencia del trabajo en equipo.

Estas herramientas cuando se trabajan en conjunto con las brindadas en los capítulos anteriores, cierran el ciclo para la comprensión de los trabajos de servir al cliente desde un punto de vista estratégico, y demuestran que esta es una labor de todos y cada uno de los integrantes de

la organización, siempre que se presente la sinergia de equipo. Los cambios de paradigmas en este comienzo de siglo deben concentrarse, con una intensidad casi maniática, en delegar autoridad al individuo y al equipo, los cuales, desde luego, son indivisibles.

Los equipos fuertes y con autoridad son el resultado de las cualidades individuales de sus integrantes, quienes están orientados, concentrados y reforzados por esos puntos fuertes y tienen muy claras sus expectativas respecto a su propio desempeño. Los miembros de un equipo se comprometen a alcanzar elevados e inusuales niveles de calidad sólo cuando comprenden cabalmente, el *por qué* y *para quién* de su gestión. El entendimiento vago de estos criterios, conduce a resultados de calidad incierta.

De manera tal que debe existir preocupación suficiente por crear una cultura que refleje el penetrante poder de la gente, constituido por miembros comprometidos, con alto sentido de pertenencia con una cultura moderna que compendie el servicio, calidad, delegación de autoridad, innovación, visión y valores. (Arroyo, 2012, p. 200).

Negocios y sentimientos: La mayoría de negocios que se emprenden en sociedad, con familiares cercanos o con personas con quienes nos une algún lazo sentimental, tienen un futuro muy incierto. (Galdós, 2016, p. 43).

Tamaño afirmación seguramente te recordará alguna experiencia personal de este tipo que podría incluso haber tenido éxito; sin embargo, el camino recorrido para lograrlo estuvo pavimentado de adoquines mal nivelados que provocaban tropezones continuos.

Los negocios y los sentimientos positivos no parecen tener una armónica relación; en el caso de un posible conflicto de intereses situación que sucede frecuentemente, las personas reaccionan de diversa manera y no necesariamente de una forma constructiva, como lo investigaron Thomas y Kilmann especialistas en temas de diseño organizacional y gestión de conflictos en una serie de pruebas. Están los agresivos, los que se inhiben, los que ceden, los que exigen concesiones mutuas y solo un grupo reducido que adopta una actitud colaboradora y

empática. Emociones, sentimientos e intereses personales contaminan la mayoría de los negocios, haciendo difícil las interacciones, las decisiones y la ejecución de los acuerdos. (Galdos, 2016, p. 44).

Hasta hace muy poco tiempo, todos los antecedentes llevaban a pensar que emociones y sentimientos debían ser reprimidos y controlados en las actividades de negocios, para evitar sesgos y decisiones subjetivas. Sin embargo, nuevas investigaciones asociadas al concepto de inteligencia emocional y social arrojan evidencia referida a que promover un adecuado ambiente en las relaciones de negocio, basado en conductas positivas frente a percepciones y expectativas emocionales de las otras personas, tiene un efecto contundente en el resultado de interacciones y negociaciones. Existen numerosos ejemplos de empresas que, al mejorar su clima laboral, pueden acreditar una consecuente mejora de sus resultados económicos como ventas y margen. Entre las necesidades emocionales básicas mencionadas por diversos autores como Daniel Shapiro¹, que requieren atención en los negocios, se encuentran el respeto, el aprecio o consideración, el estatus y la autonomía.

La capacidad que tienen los empresarios y ejecutivos para percibir y atender dichas necesidades y expectativas es, hoy en día, competencia crucial para lograr los resultados deseados por todas las partes involucradas, y los lleva a incorporar en sus relaciones de trabajo factores tan decisivos para el éxito de los negocios como confianza, compromiso, orgullo y camaradería. (Galdós, 2016, p. 44).

Siempre recuerdo las palabras de Ramón Remolina, un banquero muy connotado y uno de mis mentores: “Las mejores empresas no son aquellas que tienen mayor tamaño; son las que tratan con imparcialidad, respeto y consideración a todos los socios, clientes y colaboradores. Son aquellas que se pueden evaluar positivamente por el trato que dan a los más débiles, a los que no son integrantes de la familia propietaria, al socio minoritario, o al cliente pequeño. Su grandeza

¹ Daniel Shapiro es codirector del Proyecto de Negociación de Harvard, miembro del cuerpo docente de la Facultad de Derecho de Harvard y del Departamento de Psiquiatría de la Escuela de Medicina de Harvard.

radica en su simetría. Cuando eso ocurre, la lealtad, el compromiso y los resultados están garantizados”. (Galdós, 2016, p. 45).

4.2.6 Gestión del cambio y la innovación en la empresa.

La cultura corporativa es la manera de ser de una empresa, cómo actúa frente a las oportunidades y cómo se adapta a los cambios. Se manifiesta a través de creencias colectivas que se transmiten a todos los miembros y definen cómo son y cómo actúan. (Martínez, 2010, p.18).

Las empresas actuales deben introducir en su cultura corporativa, los rasgos de una cultura innovadora, ya que será ésta la que les permita transformar los avances tecnológicos en nuevos procesos y productos con una calidad superior a los ya existentes en el mercado, competir en mercados globales, cubrir sus costes y obtener ganancias. La innovación no se limita a la creación de nuevos productos. Una innovación puede también referirse a un nuevo servicio como, por ejemplo, la banca telefónica: servicio que opera a través del acceso a Internet (servicio WAP) para poder acceder a las operaciones básicas de banca sin necesidad de ir a una oficina bancaria.

Puede referirse también a cómo se vende o distribuye un producto. Por ejemplo, Ikea combina buen diseño con buena función y con la calidad adecuada, todo ello a un precio asequible. A esto hay que añadir el énfasis que se da al servicio al cliente, eje central de toda nuestra actividad, así como la continua innovación y desarrollo de nuevos productos.

La innovación no se limita a desarrollos tecnológicos. Una innovación puede también obtenerse a través de diferentes estructuras organizativas (por ejemplo, Benetton), de la realización de paquetes compactos y más asequibles de la oferta actual (Virgin Airlines) o de una combinación de tecnología y marketing (Swatch). La innovación no se limita a ideas revolucionarias. Desde la perspectiva del accionista, una serie de pequeñas innovaciones “incrementales” son tan deseables como un (potencial) gran cambio que tenga lugar cada diez años. (Martínez, 2010, p. 18).

El modelo lineal de innovación supone que los descubrimientos de los científicos universitarios son transformados por la industria en productos específicos, resultado de la investigación universitaria, por lo que se puede concluir que una mayor financiación en investigación llevaría a una mayor tasa de innovación. Durante mucho tiempo este modelo ha sido utilizado por la falta de alternativas.

En el modelo de enlaces de cadena, la innovación se considera un conjunto de actividades relacionadas las unas con las otras y cuyos resultados son normalmente inciertos. A causa de esta incertidumbre, no hay progresión lineal entre las actividades del proceso y, a menudo, es necesario volver a fases anteriores para resolver problemas de puesta a punto, de tal forma que, en cada etapa sea posible volver a otra anterior. Es una herramienta que se utiliza para resolver los problemas que aparecen en cualquier fase del proceso. La empresa dispone de una base de conocimientos a la que acude para resolver los problemas que se le plantean al innovar. (Martínez, 2010, p. 19).

Se cita a Paredes (2000), lo cual menciona varios autores y plantea que una empresa de negocios tiene dos entradas principalmente: los recursos humanos y los materiales. Las entradas en recursos humanos están formadas por las personas que trabajan en la empresa, quienes contribuyen en la organización con su tiempo y energía a cambio de salarios y otras recompensas tangibles e intangibles. Los recursos materiales consisten en materias primas e información, los cuales son transformados o utilizados en combinación con los recursos humanos para proporcionar otros recursos.

Al pensar en el talento humano es preciso comprender que la conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez, en nuestra experiencia pasada, en normas culturales y en lo que otros nos han enseñado a esperar, lo que hace necesario entender cómo funcionan las personas que se encuentran dentro de ellas, especialmente los gerentes quienes tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas (Schein, 1982).

Según Crosby (1991) un gerente debe ser: (a) un estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información; (b) ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás; (c) siempre disponible: las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso; (d) decidido: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder; (e) enérgico: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás; (f) fiable: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agrandar o desagrandar al jefe; (g) sensato: al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización; (h) modesto: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido; (i) apasionado: centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido y; (j) agradable: saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.

Las habilidades o las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización). El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Esto introduce al modelo de Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

En este esquema las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose por estar en la superficie. Crosby (1991).

Establece con respecto a las habilidades directivas que Para lograr el máximo aprendizaje, es necesario que haya una práctica activa de las habilidades que vayan a adquirirse. La práctica debe continuar más allá del punto en donde las tareas puedan realizarse con éxito repetidas veces. Las sesiones de práctica distribuidas (divididas en segmentos) son más efectivas que las prácticas en masa, un hecho ignorado a menudo en los programas de formación a causa de la conveniencia.

Todo ello tiene particularidades muy exigentes cuando se trata de la formación de habilidades que condicionen el mejor desempeño de los que dirigen tareas o personas, por lo que resulta necesario un análisis de las mismas con la mayor objetividad y sensibilidad posibles. Crosby (1991).

El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para algo. Según detalla el diccionario de la Real Academia Española, la habilidad es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza y el enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña. En otras palabras, la habilidad es el grado de competencia de una persona frente a un objetivo determinado.

La habilidad puede ser una aptitud innata o desarrollada. La práctica, el entrenamiento y la experiencia permiten que un sujeto logre mejorar sus habilidades. También se considera como una habilidad a la capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de la relación con las personas. Crosby (1991).

Cabe destacar que las habilidades directivas son aquellas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Estas habilidades implican un buen manejo de las relaciones sociales y de la comunicación. El proceso de formación concebido para desarrollar Habilidades Directivas es un término que ha sido valorado por muchos autores a lo largo de mucho

tiempo. Katz (1955), en uno de sus trabajos sobre el tema plantea que los directivos debían tener tres tipos básicos de destrezas: técnicas, humanas, y conceptuales.

La destreza técnica, como capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesitan el ingeniero y el médico, para efectuar lo que él llama la "mecánica de su trabajo". La destreza humana, como capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos y de entenderlos y motivarlos. Y, la destreza conceptual, como capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Habilidad para ver la organización como un todo.

La destreza técnica puede identificarse en dos ángulos: conocimiento de lo específico del "negocio", y de las técnicas para desarrollar la "mecánica del trabajo" del ejecutivo, donde cabrían las habilidades ya mencionadas, al igual que en lo que se refiere a las destrezas humanas (parecidas a las demandadas por Mintzberg (1991).

La "destreza conceptual", más que una habilidad supone el desarrollo de una forma de pensamiento, de un modo de enfocar las situaciones, cuya base metodológica la teoría del "análisis de sistemas" aplicada a la administración y que en los conceptos más modernos sobre la administración toma cuerpo en el denominado "enfoque estratégico", que es mucho más que la planeación estratégica.

Según Spencer & Spencer (1993), explican los componentes de las competencias por medio de un modelo iceberg, el cual nos indica que las habilidades y el conocimiento se encuentra en la superficie, lo que explica que estos conceptos son más fáciles de adquirir y desarrollar. Otros conceptos como el auto concepto, rasgos y motivos se encuentran en la parte más profunda del iceberg, lo que explica que son más difíciles de desarrollar y requieren mayor tiempo y esfuerzo.

Goleman (1999)², denomina a los conceptos inferiores del modelo iceberg, inteligencia emocional. Se considera que, si las empresas tuvieran en cuenta este modelo, contratarían a las personas basadas más por su actitud, competencias, aptitudes, emocionales y motivos que por sus conocimientos.

Un Gerente debe preguntarse así mismo, cuáles son sus fortalezas y desempeñarse a partir de ellas, hay un método para descubrir las fortalezas por medio del análisis de feedback, que consiste en que cuando se tome una decisión o se comienza una acción, se debe escribir lo que espera que ocurrirá y se comparan los resultados reales aproximadamente a los 9 meses o al año.

Otras habilidades como ser perseverante, debe saber delegar funciones a los demás miembros de su equipo, liderazgo, autocontrol, confianza en sí mismo, desarrollo de relaciones tanto con el cliente como con su equipo laboral, pensamiento analítico y sistémico, responsable, negociación, inteligencia emocional, manejo del estrés y el trabajo bajo presión, coaching, entre otros.

4.2.7 El coaching.

En cuanto a coaching se refiere, es un estilo de liderazgo que están utilizando los ejecutivos de empresas, esto coopera tanto en el desarrollo de competencias gerenciales como de las personas dentro de la organización, los procesos y el logro de resultados. De esta manera el Gerente, ayuda al recurso humano a mejorar su desempeño y a desarrollar las fortalezas a largo plazo, todo se basa en una confianza y trabajo mutuo entre el Coachee y su pupilo, hay una continua retroalimentación, no solo en la parte laboral, si no también miran la vida personal, entrando en un proceso de reflexión, buscando un equilibrio.

Un coach es un consejero permanente que orienta a los demás por el mejor camino, es quien da su punto de vista desde un ángulo justo, es quien motiva para que fluyan nuevas ideas,

² Psicólogo estadounidense, nacido en Stockton, California, el 7 de marzo de 1947. Adquirió fama mundial a partir de la publicación de su libro *Emotional Intelligence* (en español *Inteligencia emocional*) en 1995.

retroalimenta de manera constructiva, entre otras. Dentro de las competencias del Coach se encuentran: debe ser paciente, imparcial, respalda el trabajo de sus subordinados, sabe escuchar, ser perceptivo, tener buena memoria, tener credibilidad ante la gente, tener autoridad y poder. Un Coach, aparte de tener destrezas técnicas, conocimientos y experiencia, debe tener un conjunto de competencias desarrolladas que le permitan ejercer el rol de líder y así formar equipos de trabajo de alto desempeño.

Las habilidades gerenciales se dividen en tres:

- a) La habilidad técnica: es la capacidad para utilizar el conocimiento técnico, los métodos y las herramientas necesarias en el desarrollo de tareas específicas.
- b) La habilidad humana: es la capacidad que tiene el Gerente para dirigir un equipo de trabajo de manera efectiva.
- c) La habilidad conceptual: es la capacidad para percibir a la organización de manera integral, reconociendo cada uno de sus elementos y su interrelación.

Las competencias son muy importantes tanto para el individuo como para la empresa, anteriormente ya se explicó como son las competencias individuales y en cuanto a las competencias de la empresa, son medibles mediante análisis de mercados y cierres de negocios, define si la empresa es competitiva a corto y a largo plazo.

Gómez (2013), sintetiza como competencia la capacidad de una persona para colocar en práctica un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una actividad laboral. Son un rasgo entre las características individuales y las cualidades requeridas para un cargo. A un individuo calificado, la competencia se mide por medio del saber hacer (cuantitativamente) y del saber ser (cualitativamente). Una organización debe tener buenos líderes que lleven a su equipo de trabajo por el mejor camino logrando con proactividad e iniciativa los mejores resultados, de acuerdo a los objetivos, misión y visión que tiene la organización.

Donnelly, Gibson y Ivancevich (1994), indican con respecto a las competencias o habilidades gerenciales, que la sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos, estas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más individuos; los gerentes. Son ellos quienes asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994). La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

Pérez (1997) y Rosales (1977), refieren tres tipos de habilidades: Las denominadas Habilidades Técnicas que están representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros. Dichas habilidades son relativas a los aspectos operativos de la empresa, es decir, se encuentran referidas a la aplicación de conocimientos y técnicas específicas a una tarea concreta.

Las Habilidades Humanas o Sociales definidas como aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva propiamente dicha. Estas habilidades se refieren a la capacidad para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, entenderlas, motivarlas. Esta habilidad es conocida como la capacidad de sensibilidad del gerente para trabajar de manera efectiva en su condición de integrante de un grupo y lograr el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro del mismo (Pérez, 1997 y Rosales, 1977).

Las Habilidades Conceptuales, también distinguidas como Habilidades Intelectuales, son aquellas que se refieren a la capacidad que debe tener el gerente para ver la empresa como un todo, de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades. Percibir a la organización de manera sistémica, para reconocer sus elementos, interrelaciones y los cambios que afectan o pueden afectar positiva o negativamente a la organización.

En el mismo orden de ideas, Bateman y Snell (1999) desarrollan un modelo similar al establecer que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisión e interpersonales o de comunicación, constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial. También argumentan que las habilidades son capacidades particulares resultado del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Cuando los gerentes disponen las funciones administrativas claves, obtienen un ambiente de trabajo de alto desempeño.

De igual forma, Albers (1997), cuando opina sobre gerentes con capacidad de líderes, afirma que poseen ciertas potencialidades y hace referencia a las Habilidades Sociales para la organización como aquellas que consisten en poseer un entendimiento digno de confianza de la naturaleza de la dinámica de la organización; es decir, la habilidad para permitir la participación de los miembros de la organización. Esto significa que se debe medir el riesgo de la implicación social en la gestión organizacional y que la alta gerencia debe tener sentido personal de seguridad en su propia capacidad para motivar diferentes situaciones y habilidades y tomar decisiones; lo cual implica que el gerente tiene conocimientos que puede usar para resolver problemas de decisión. El conocimiento puede consistir de ideas, hechos, conceptos, principios y técnicas originadas por medio de la experiencia de formación académica. Hace énfasis en que el conocimiento puede ser usado directamente para dar una solución a un problema que permita tomar una decisión acorde a las circunstancias y no solo con respecto a la que podría otorgarse por intuición en ocasiones anteriores.

Para Galicia (2000) reconoce que la aptitud de los gerentes para desempeñar una eficiente gestión con base a los resultados esperados; es su capacidad laboral, lo que significa la puesta en evidencia de los conocimientos, capacidades y comportamientos requeridos para el desempeño de

una actividad. Esta acepción, según el autor, implica la conformación de tres tipos de capacidades perceptibles: la capacidad de transferir los conocimientos, habilidades o destrezas asociadas al desempeño de una función productiva, a nuevos contextos o ambientes de trabajo; la capacidad de resolver problemas asociados a una función productiva. La resolución de problemas no sólo implica cumplir con los resultados esperados en la función productiva, sino que va más allá, ya que refleja el dominio de los conocimientos, habilidades o destrezas requeridas para llegar al resultado, aún ante situaciones extraordinarias, así como la capacidad para obtener resultados de calidad en el desempeño laboral y que pueden expresarse en un sentido amplio de oportunidad, eficacia y óptimo uso de recursos.

Arroyo (2012) quien aborda de manera específica las habilidades gerenciales, desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Incluye aspectos a manera de resumen (habilidades, competencias y actitud, liderazgo, habilidades de comunicación, gestión y desarrollo del potencial humano, creatividad, innovación e inteligencia competitiva, proceso de toma de decisiones y el comportamiento solucionador de problemas, equipo de trabajo y trabajo en equipo; coaching: El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los directivos. Las características que hemos descrito anteriormente, señalan que el gerente de hoy debe poseer un perfil muy distinto del gerente de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

En la actualidad, a los gerentes se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas: conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser gerente exitoso y competitivo. (Arroyo, 2012, p. 45).

El gerente de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Igualmente deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlos y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

Hoy en día cada vez son más las empresas que se enfrentan a retos de adaptación: cambios de ámbito mundial en las sociedades, los mercados y la tecnología les están obligando a aclarar sus valores, desarrollar nuevas estrategias y aprender nuevas maneras de funcionar. Y la tarea más importante para los líderes, en vista de tales desafíos es movilizar a todos los miembros de la organización para trabajar en la adaptación. Los líderes deben permitir que la realidad estimule la adaptación a los miembros de la organización. (Arroyo, 2012, p. 65).

El líder moderno es aquella persona que mejor procesa la información, que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más conveniente y creativa.

Se puede concluir entonces que no se puede predecir con exactitud qué habilidades especiales van a necesitar los líderes en el futuro. Pues para ello hay que descifrar primero el escenario funcional, las características intrínsecas de la personalidad, la facilidad para adaptarse a los cambios y la capacidad para influir a otros. Solo se puede hacer afirmaciones probables de algunas habilidades y conocimientos transversales:

Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, necesitan saber cómo generar ideas para ser creativos e innovadores, necesitan aprender a pensar para analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, su dedicación y esfuerzo debe seguir enfocada en las personas.

Se sabe de antemano que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están

dirigiendo, con el fin de extraer lo mejor de cada uno. Tendrán entonces que desarrollar su capacidad de escucha para describir lo que la gente desea. Y a la vez, tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

Una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia en una persona o empresa. Una adecuada comunicación favorece un buen entendimiento, lo cual es un factor, de motivación y una inagotable fuente de energía (Arroyo, 2012, p. 94).

La comunicación es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado. Es un proceso que progresa en el espacio y en el tiempo, es irrepitible e irreversible. (Arroyo, 2012, p. 94).

La comunicación es una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y de eficacia en el marco de la vida institucional, económica y política, por lo que constituye un valor social, ya que fomenta la participación en nuestras sociedades democráticas. En la empresa, la comunicación es un elemento mediador que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone. La comunicación es una herramienta estratégica para la gestión de empresas o, dicho de otra manera, la comunicación en la empresa es un instrumento de gestión y de dirección que, en cuanto a su definición, funciones y aplicación depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una empresa en cada situación concreta.

Por lo tanto, la comunicación en las empresas juega un papel fundamental.

En esencia, competir por el futuro significa mantener una continuidad asegurando que la compañía esté constantemente creando nuevas fuentes de utilidades. Ello requiere el compromiso de crear nuevos negocios y nuevos productos. Las empresas van a tener que empezar a desaprender mucho de su pasado. No es fácil olvidar el pasado, pero deberán hacerlo. Si las empresas quieren escapar de la atracción gravitacional del pasado, tienen que estar dispuestas a cuestionar sus

propias ortodoxias, regenerar sus estrategias básicas y volver a replantear sus supuestos más fundamentales sobre cómo van a competir. (Arroyo, 2012, p. 162).

Las empresas competitivas están siempre mirando hacia delante y no hacia atrás. Continuamente cambian las reglas de competición en vez de seguir las reglas ya establecidas. Definen nuevas maneras de hacer negocios, son pioneras en concepto de nuevos productos, construyen nuevas habilidades básicas, crean nuevos mercados, establecen nuevos estándares y cuestionan sus propios supuestos.

Llegar donde otros han llegado es necesario para continuar en el juego, pero para triunfar será menester poseer la habilidad de crear fundamentalmente nuevos juegos. Así pues, los que tengan éxito tendrán ventajas únicas en el siglo XXI porque dominarán la imaginación, el espíritu y la inteligencia de las personas de una forma que ninguna organización tradicional nunca antes pudo lograr.

Los gerentes, por definición, son tomadores de decisiones. Uno de los roles del gerente es precisamente tomar una serie de decisiones grandes o pequeñas, importantes y de menor trascendencia. Tomar la decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican la gerencia. Hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema. (Arroyo, 2012, p. 183).

Un gerente tiene que familiarizarse con la toma de las decisiones y sus componentes. Una vez reconocidos estos básicos, debe prestarse atención al carácter de quien toma la decisión, tanto individualmente como en grupo. Debido a que la mayoría de las decisiones tienen efecto sobre la gente, el gerente no puede ignorar la influencia de las relaciones humanas en una decisión, especialmente cuando se selecciona una técnica para tomarla.

Al igual que han cambiado los paradigmas acerca de la razón de ser de las empresas (de "hacer dinero" a "satisfacer necesidades humanas"), los de servicio al cliente, los de "servir", los

de ventas, también han cambiado los paradigmas de comunicación y supervisión. (Arroyo, 2012, p. 200).

En estos momentos que es tan importante que cada uno de los colaboradores de una empresa agregue valor y adopte sus mejores ideas, se necesita crear condiciones para este fin. Dentro de este marco es que se insertan estas herramientas de supervisión para que cada colaborador pueda encontrar respuestas propias y los líderes de los equipos tengan herramientas para reconocer o corregir conductas desviadas del objetivo común que es la esencia del trabajo en equipo.

Estas herramientas cuando se trabajan en conjunto con las brindadas en los capítulos anteriores, cierran el ciclo para la comprensión de los trabajos de servir al cliente desde un punto de vista estratégico, y demuestran que esta es una labor de todos y cada uno de los integrantes de la organización, siempre que se presente la sinergia de equipo.

Los cambios de paradigmas en este comienzo de siglo deben concentrarse, con una intensidad casi maniática, en delegar autoridad al individuo y al equipo, los cuales, desde luego, son indivisibles. Los equipos fuertes y con autoridad son el resultado de las cualidades individuales de sus integrantes, quienes están orientados, concentrados y reforzados por esos puntos fuertes y tienen muy claras sus expectativas respecto a su propio desempeño.

Los miembros de un equipo se comprometen a alcanzar elevados e inusuales niveles de calidad sólo cuando comprenden cabalmente, *el por qué y para quién* de su gestión. El entendimiento vago de estos criterios, conduce a resultados de calidad incierta.

De manera tal que debe existir preocupación suficiente por crear una cultura que refleje el penetrante poder de la gente, constituido por miembros comprometidos, con alto sentido de pertenencia con una cultura moderna que compendie el servicio, calidad, delegación de autoridad, innovación, visión y valores. Cada vez son más las empresas que contratan a un *coach* para motivar

a su personal, lanzar equipos de alto rendimiento, potenciar proyectos y alcanzar objetivos sostenibles en el tiempo.

El *Coaching* aporta habilidades y herramientas que facilitan a los líderes el manejo de la diversidad y de la adversidad. A través del *Coaching*, los líderes pueden descubrir sus recursos personales para convertir las dificultades en retos y acompañar a su equipo en la consecución de los objetivos establecidos. Este fortalecimiento personal y profesional repercute positivamente en su propia satisfacción y consecuentemente en las de sus colaboradores, superiores y finalmente en la empresa (Arroyo, 2012, p. 228).

El *Coaching* dentro de la gestión del talento está destinado a profesionales del mundo de la empresa, motivados por su propio desarrollo y el de sus equipos a alcanzar la excelencia en sus resultados personales y profesionales. El *Coaching* es la oportunidad para profesionales y personas interesadas en este campo, de obtener el máximo partido de su propio potencial como líderes, y de cada persona de su equipo, para maximizar la consecución de los resultados.

A manera de conclusión se puede decir que el *Coaching* es una serie de procesos orientados a:

1. Enfocar mejor los problemas y transformarlos en oportunidades
2. Empoderar al colaborador a encontrar dentro sí mismo y con sus propios recursos, las respuestas a dichos problemas/ oportunidades, diseñando planes de acción y estrategias personales que lleven a alcanzar los resultados personales, profesionales y organizacionales.
3. Motivar al cambio cuando sea oportuno
4. Desarrollar un sentido de responsabilidad frente a situaciones complejas y llevar a la toma de decisiones
5. Transformar en acciones las buenas intenciones, y hacer realidad situaciones que nunca hubieran imaginado poder resolver o realizar.

4.3 Marco conceptual

Ambiente de trabajo: conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Urdaneta (2006).

Amenazas: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Serna (2008).

Aprendizaje organizacional: proceso de mejora de la Organización que genera innovación y procesos de cambio, basado en las "lecciones aprendidas" que se derivan del análisis de la realidad. El aprendizaje organizacional requiere la implantación de una Cultura del Aprendizaje que conlleva una actitud abierta hacia la realidad. Entre los elementos críticos que favorecen el aprendizaje organizacional se encuentran: la existencia de una cultura del cambio y de aprendizaje, la gestión del conocimiento, la orientación hacia el cliente, la capacidad de respuesta, el nivel de madurez de la organización, la motivación del personal. Urdaneta (2006).

Cadena de valor: despliega los procesos misionales y su interacción a través de inductores horizontales de valor, los procesos estratégicos y su direccionamiento global, al igual que los procesos de apoyo como inductores verticales Dará el desempeño de los procesos misionales. Serna (2008).

Cliente: organización o persona que recibe un producto o servicio. Flórez (2006).

Debilidades: son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Serna (2008).

Diagnóstico estratégico: es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. Serna (2008).

Estrategias competitivas: las estrategias competitivas, como se definió anteriormente en este

texto, en los cursos de acción que puede seguir la empresa ante situaciones coyunturales y pueden referirse a la corporación como un todo o a una unidad estratégica de negocios en particular. Porter, al igual que en las estrategias genéricas, definió un conjunto de estrategias competitivas que en general podrían agruparse en: de disuasión: tienen como fin evitar o atenuar la magnitud de los conflictos con los competidores; ofensivas: destinadas a eliminar o debilitar la competencia; defensivas: nacen como respuesta a ataques de los competidores; de cooperación o alianzas: mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir más eficiente y eficazmente. Serna (2008).

Evaluación: es la medición sistemática del desempeño del trabajo de un empleado y el potencial de desarrollo. Chiavenato (2003).

Fortalezas: son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución. Serna (2008).

Gestión estratégica: se basa en dotar a las empresas de un propósito claramente definido, de un sentido de dirección y de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos alcanzados. Desarrollo de modelos de gestión para la planificación y seguimiento de programas de actuación y basados en el conocimiento de la organización. Serna (2008).

Habilidades conceptuales: se refiere a la habilidad para contemplar la organización como un todo, es la mirada holística que permite ver las diferentes partes de la organización interdependientes entre sí, o cómo los cambios en un área afectarán a las demás. Esta habilidad incluye coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas para analizar, predecir y planificar viendo “el cuadro total”. Arroyo (2012).

Habilidades duras: sólo dan respuesta a escenarios ya probados y conocidos; y no permiten enfrentar problemas en escenarios de incertidumbre, donde las respuestas no son conocidas, por ende, llevan a cuestionar, no solo la actual manera de proceder en una organización, sino que llevan a cuestionar los valores, actitudes y hábitos. Las llamadas habilidades duras, son de índole técnicas

y son elementos básicos que no generan mayor diferenciación, ni tampoco agregan valor. Por el contrario, las habilidades blandas, son las que hoy, hacen la verdadera diferencia entre un profesional y otro. Son a su vez, las que realmente agregan valor a una organización. Arroyo (2012).

Habilidades gerenciales: es el permitir al lector sobresalir, a pesar de las circunstancias y asumir responsabilidades con alto grado de madurez, donde el cambio y la adaptación son la única garantía de éxito personal y profesional. Arroyo (2012).

Habilidades interpersonales: se refiere a la habilidad para trabajar eficientemente como miembro de un grupo o equipo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando la diversidad de necesidades, valores y antecedentes de otras personas para obtener objetivos comunes. Arroyo (2012).

Habilidades técnicas: es el dominio de las herramientas, lenguaje y habilidades característicos de una profesión u oficio dados. Estos por sí solos ya no son suficientes para la obtención de un trabajo o para un ascenso. Arroyo (2012).

La actitud: es la predisposición de una persona hacia un objeto o situación específica, basada en su experiencia previa. Las actitudes son las manifestaciones mentales y emocionales de nuestros valores. Arroyo (2012).

Las competencias: la competencia es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actitud laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Arroyo (2012).

Mejora continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos. Serna (2008).

Misión: es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio. Serna (2008).

Oportunidades: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Serna (2008).

Planeación estratégica: es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. Serna (2008).

Satisfacción del cliente: percepción del Comité de Gobierno y Administración y Oficialía Mayor del resultado de las auditorías especiales para la toma de decisiones en el sistema de calidad. Serna (2008).

Trabajadores: todas aquellas personas que actual o potencialmente forman parte de la fuerza laboral de la industria turística. Se consideran tanto las personas que laboren en forma permanente u ocasional para una empresa, los que laboran en forma independiente y aquellos que por alguna razón se encuentren desempleados al momento de la ejecución del programa. Serna (2008).

4.4 Marco geográfico

4.4.1 Departamento del Meta.

Está situado en la parte central del país, en la región de la Orinoquia, localizado entre los $04^{\circ}54'25''$ y los $01^{\circ}36'52''$ de latitud norte, y los $71^{\circ}4'38''$ y $74^{\circ}53'57''$ de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 85.635 km lo que representa el 7.5% del territorio nacional. Limita por el Norte con el departamento de Cundinamarca y los ríos Upía y Meta que lo separan del departamento del Casanare; por el Este con Vichada, por el Sur con el departamento del Caquetá y el río Guaviare que lo separa del departamento de Guaviare; y por el Oeste con los departamentos de Huila y Cundinamarca. Gobernación del Meta (2016).

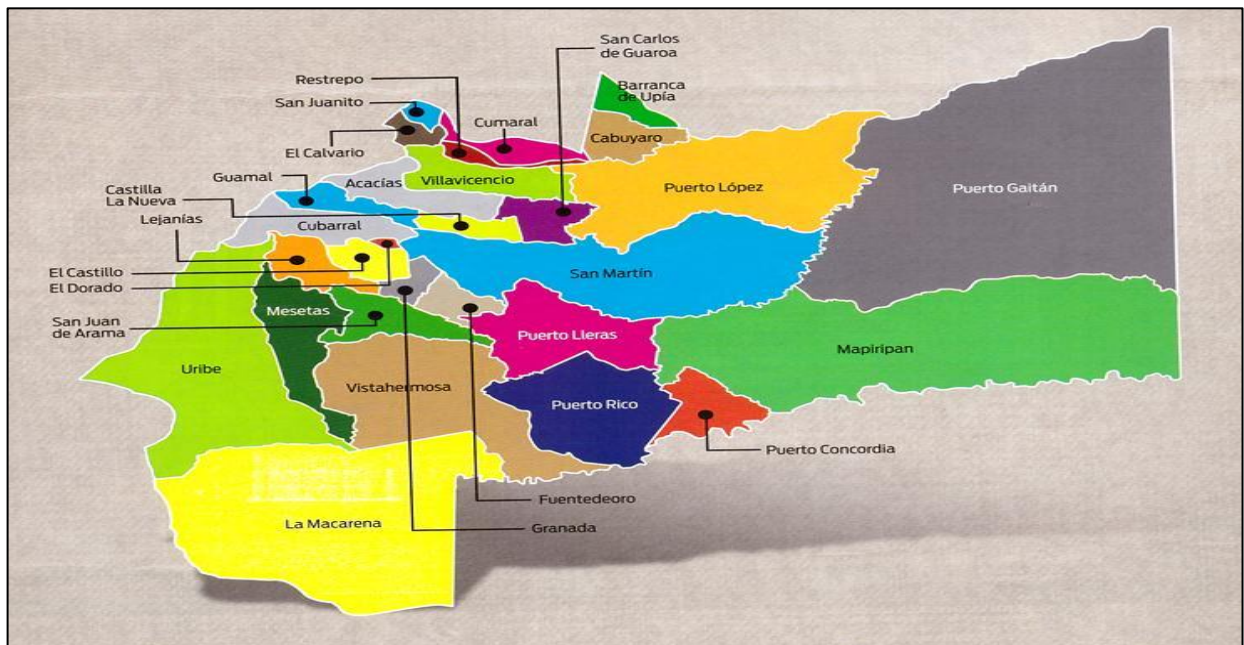


Figura 5. Generalidades y mapa político departamento del Meta.
Fuente: Gobernación del Meta. (2016).

4.4.2 Municipio de Villavicencio.

Reseña histórica: En período sin determinar, de forma lenta y espontánea surgió un asentamiento humano a partir de una posada de paso en la que convergían los caminos ganaderos

provenientes de San Martín y de Casanare, donde a su vez desembocaba una vía que en 1760 comunicó a Santafé con la región. Gobernación del Meta (2016).

Dicho lugar se encontraba en cercanías del caño Gramalote afluente que le dio origen a su primer nombre y de las estribaciones de la cordillera Oriental. Esta es la conclusión investigativa más reciente en torno a la manera como se inició la vida de la hoy capital del Meta.

Límites:

Norte: Restrepo y El Calvario.

Oriente: Puerto López.

Sur: Acacias y San Carlos de Guaroa.

Occidente: Acacias y el departamento de Cundinamarca.



Figura 6. Villavicencio sostenible.

Fuente: Ministerio de Hacienda (2017). Todos por un nuevo país. Disponible en: www.findeter.gov.co

Por una ciudad sostenible y competitiva. Garantía de derechos para todos los ciudadanos en una capital segura e incluyente. Barbosa (2017).

La Nación se mueve hacia la reconciliación y la paz y las prioridades de las agendas en las ciudades se focalizan en los esfuerzos para beneficiar a las personas y garantizar sus derechos.

Desde el momento de la elección como Alcalde de los villavicenses, la visión ha sido el aprovechamiento de la riqueza cultural y de la diversidad poblacional que gozamos. La generación de mejores oportunidades de vida para todos los habitantes del territorio es nuestra tarea diaria, pero para lograrlo a cabalidad, tenemos certeza de que cada acción debe estar enmarcada en una planeación proyectada de nuestro desarrollo, para tener una ciudad cada vez más segura e incluyente. Somos conscientes del papel fundamental que cumple Villavicencio en el contexto regional y del ejemplo que como ciudad sostenible y competitiva debe proyectar hacia las poblaciones vecinas. Es por esto que pensamos el territorio más allá de los límites municipales y proyectamos como una de las grandes ciudades del territorio nacional, no solo por su tamaño o número de habitantes, sino por las múltiples ventajas comparativas de las que gozamos y que le ofrecemos al desarrollo de toda una Nación.

En el camino de definir la ciudad en la que todos queremos vivir, se ha encontrado en el Programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas una herramienta que complementará nuestros objetivos actuales y que, de la mano del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de FINDETER, se catapultarán como metas comunes en los años venideros.

Se ha realizado un trabajo juicioso para seleccionar los proyectos que propendan por un mayor bienestar de la población, desde la generación de espacio público accesible para todos y en armonía con nuestra estructura ecológica, pasando por el mejoramiento del entorno urbano y, con ello, de las condiciones de habitabilidad de las familias más vulnerables, hasta la promoción de programas que fomentan nuestros valores como sociedad y nuestra cultura como activos inmateriales de incalculables potencialidades.

Estoy seguro de que el fruto de este trabajo será la carta de navegación hacia un nuevo amanecer de la ‘Puerta del Llano’, para conocimiento y apropiación de todos, porque “Unidos Podemos”. "Proyecta como una de las grandes ciudades del te nacional, no solo por su tamaño o número de habitantes, sino por las múltiples ventajas comparativas de las que se goza y que le ofrece al desarrollo de toda una Nación". Barbosa (2017).

La capital del Meta, el centro neurálgico de los Llanos que complementa a Bogotá. IDOM colabora con FINDETER en la planeación de Villavicencio y propone una ciudad sostenible hacia el mediano plazo (2030), y largo plazo (2050), mediante estudios de crecimiento urbano, riesgos naturales y mitigación del cambio climático. Así, el proceso de planificación está basado en instrumentos sofisticados como el sistema de información geográfica, el inventario de emisiones de gases de efecto invernadero y un análisis de riesgo sísmico e inundaciones. Para la capital del Meta se debe considerar un límite urbano con eficientes espacios públicos, así como áreas verdes que la preparen ante eventuales desastres naturales y que, en su conjunto, la constituyan como una ciudad complementaria a Bogotá. Rubio (2017).

Villavicencio es una ciudad singular y con excelente localización. Ubicada en el piedemonte de la Cordillera Oriental, entre los ríos Ocoa y Guatiquia, es atravesada por cursos de aguas denominados “caños”. Está a 86 kilómetros al sur Bogotá, a menos de dos horas por la Autopista al Llano, lo que le confiere una excelente oportunidad, pero también una gran presión, al ser el lugar de recreación de los bogotanos.

La ciudad se funda en 1840 y luego presenta un crecimiento exponencial desde los años 50 del siglo XX. En 1970, la escasez de soluciones de vivienda genera las primeras invasiones sobre los caños. En la década de los 80, crece desarticuladamente hacia todos sus costados. En la primera década del siglo XXI sufre fuertemente los efectos del conflicto interno y debe acoger un alto número de desplazados.

Es por ello que hoy tiene un crecimiento explosivo y desordenado, con un porcentaje de suelo sin un uso planificado, sin parques y espacios públicos de calidad, con predominancia de los

conjuntos cerrados y una grave segregación socio-espacial. 23 por ciento del área urbana está calificada como lotes de engorde (1.010 hectáreas). Villavicencio tiene zonas de alto valor ecológico y paisajístico como los ríos, el piedemonte de la cordillera oriental, un sistema de humedales hacia los llanos y los caños.

En lo social presenta síntomas de injusticia y segregación y una de las causas de estos fenómenos es la estratificación socioeconómica. En el propósito de elaborar planes para la mitigación del cambio climático se ha detectado que las emisiones de gases en la ciudad se producen por actividades petroleras, agropecuarias, forestales, de movilidad y cambio de uso del suelo.

Un estudio de mitigación del cambio climático indica que el balance de emisiones per cápita de gases resulta algo superior a la media de ciudades intermedias de Latinoamérica, aunque inferior a los países más industrializados. La capital está en un entorno vulnerable por riesgos de inundaciones, sismos y remoción en masa.

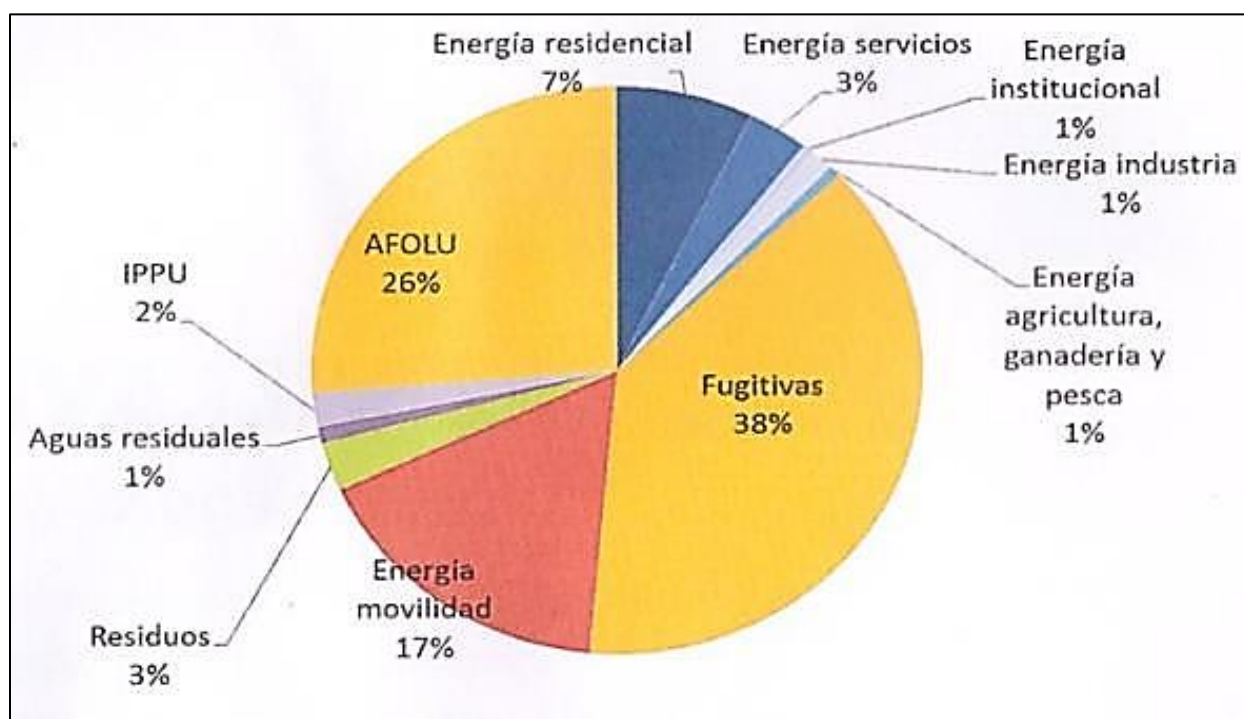


Figura 7. Emisiones por sector (% de t CO₂e).

Fuente: Rubio (2017).

El crecimiento acelerado de las últimas décadas requiere un nuevo modo de pensar la presionada ciudad de Villavicencio, con un enfoque integral, participativo y de largo plazo. Se pretende así construir un modelo de consenso, donde converja la mayoría de los intereses ciudadanos.

Densidad urbana media bruta: distribución de la población que habita en el área urbana, sobre el área urbana./Densidad urbana media neta: distribución de la población que habita en el área urbana, sobre el área de suelo de vivienda.

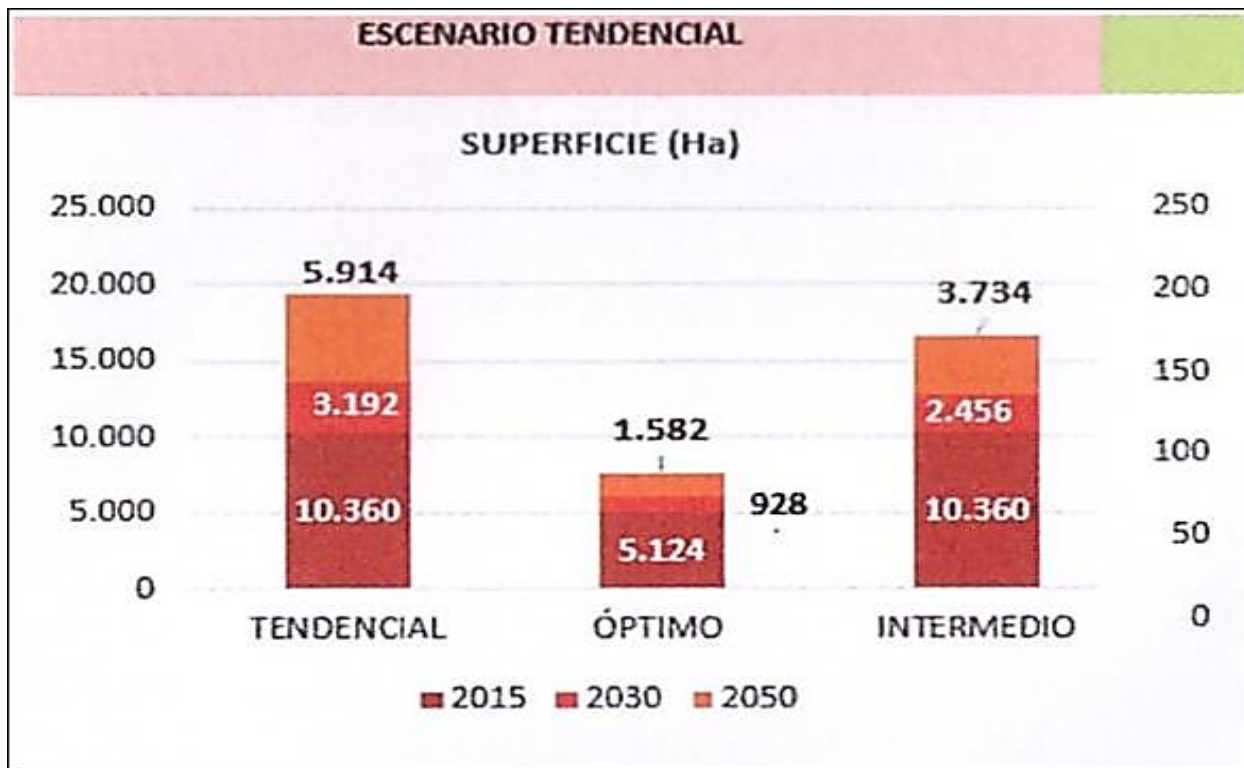


Figura 8. Superficie (Ha).
Fuente: Rubio (2017).

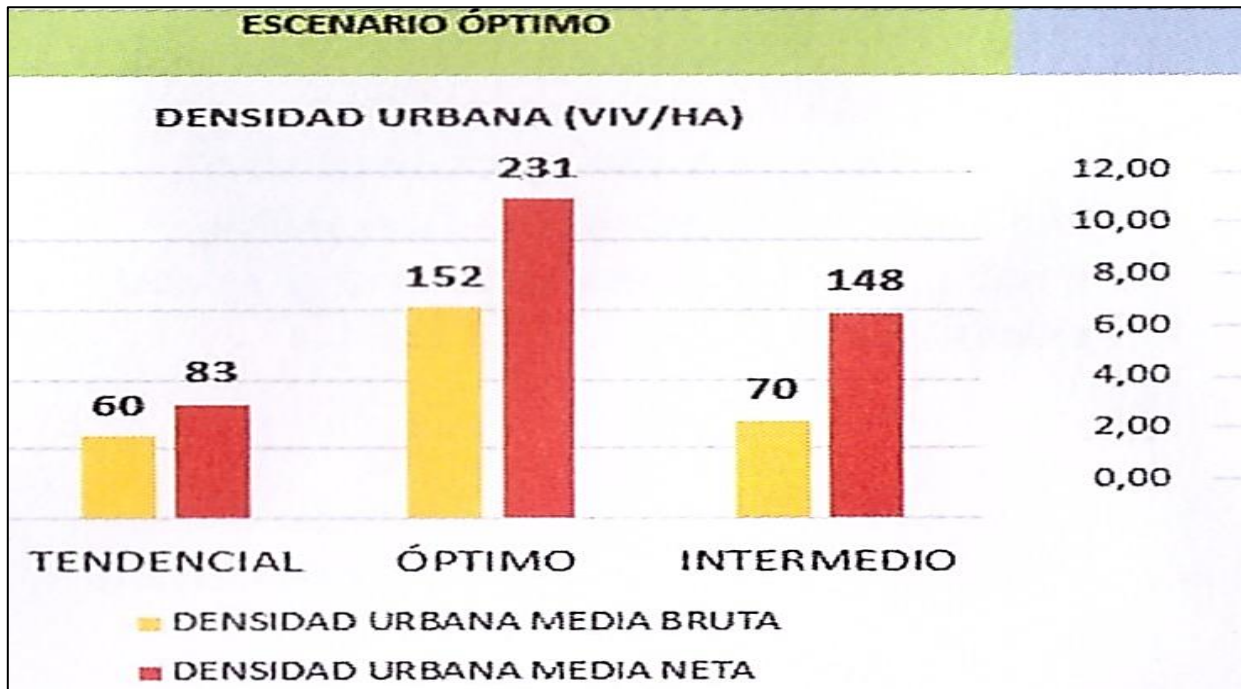


Figura 9. Densidad urbana (VIV/HA).
Fuente: Rubio (2017).

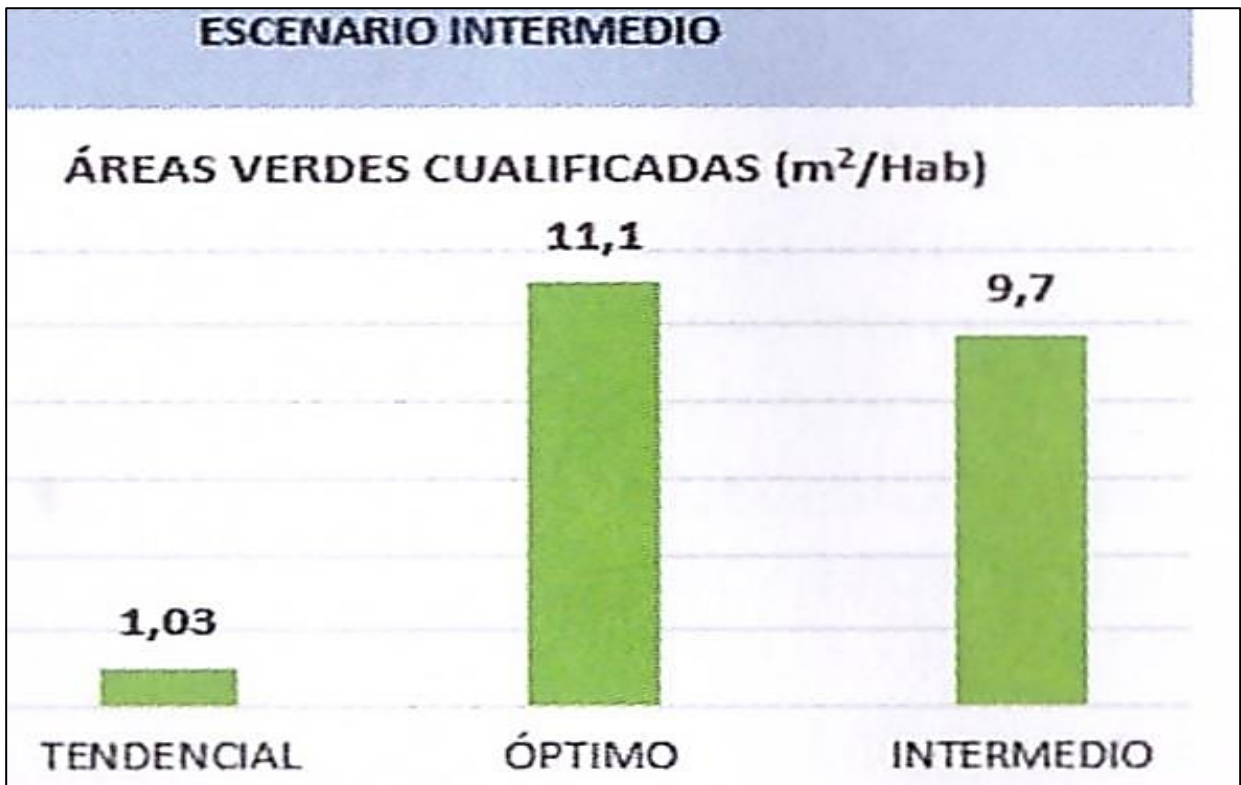


Figura 10. Áreas verdes cualificadas (m²/Hab).
Fuente: Rubio (2017).

5. Metodología

5.1 Tipo de estudio

Teniendo en cuenta las características de la problemática evidenciada, se enmarcó dentro del tipo de investigación cuantitativo. Según Lerma (2016), estableciendo que la investigación cuantitativa presenta características relevantes tales como:

- a) Parte generalmente de un problema bien definido por los investigadores.
- b) Parte de objetivos claramente definidos por los investigadores.
- c) Se utilizan técnicas estadísticas porcentuales estructuradas para el análisis de la información.
- d) Para una mejor explicación de la relación entre los hechos se controlan los factores de confusión.
- e) Utiliza instrumentos para recolección de información y relación de variables estructuradas.

En el caso particular del presente estudio se encuentra enmarcado dentro del tipo de investigación cuantitativa ya que describe las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural.

5.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación aplicado fue descriptivo. Según Bermúdez y Rodríguez (2013), establece que la investigación descriptiva presenta las siguientes características: reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio. Es decir, la investigación descriptiva se preocupa por suministrar descripciones en lo posible completas de realidades definidas de conjuntos homogéneos, de fenómenos o de características fundamentales de sistemas.

Por tanto, la presente investigación busca detallar elementos tales como: herramientas y habilidades gerenciales, equipo de trabajo, trato, relaciones, comunicación, aspectos corporativos, capacitación y desarrollo, administración del tiempo y toma de decisiones, entre otros.

5.3 Método de investigación

El método de investigación fue inductivo. Según Méndez (2013), señala que es el proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

El estudio es inductivo, porque permite el proceso de razonamiento de una parte del todo, va de lo particular a lo general, de lo individual a lo universal y utiliza información generada acorde con el estudio de casos.

5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

5.4.1 Fuentes primarias.

Bounocore (1980), define a las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos”. Se les llama fuentes de información de primera mano, incluye la producción documental electrónica de calidad. Bounocore, 1980, p. 229).

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta al personal que integra la Agencia Motorysa, conformada por 15 personas (administrativos – operativos). Así mismo, se diseñó, elaboró y aplicó una entrevista a la gerencia con la finalidad de conocer e identificar las herramientas y habilidades gerenciales que poseen y se aplican en la organización.

5.4.2 Fuentes secundarias.

Bounocore (1980), las define como aquellas que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados”, (p. 229). Ejemplo de ella lo serían los resúmenes, obras de referencia (diccionarios o enciclopedias), un cuadro estadístico elaborado con múltiples fuentes entre otros.

Se acudió a fuentes e información existentes tales como: libros de autores versados en a la temática abordada (Héctor Daniel Lerma González, Lilia Teresa Bermúdez, Luis Felipe Rodríguez, Carlos Eduardo Méndez, entre otros), prensa, internet, revistas y artículos que trataron sobre las herramientas y habilidades gerenciales, liderazgo y toma de decisiones, entre otros.

5.5 Población y muestra

Correspondió a la Agencia Motorysa constituida por 15 personas (Administrativos – operativos) distribuidas en: Gerente, asistente, administrativos, servicio, jefe taller, técnicos, jefe de repuestos, auxiliar repuestos, caja y vendedores.

Es relevante señalar, según Lerma (2016), que la población y muestra describe sobre el cual se van a inferir los resultados, el muestreo debe realizarse acorde con el sistema escogido. Previamente se debe establecer el tamaño muestral, el cual debe determinarse por el nivel de precisión requeridos, y por el error de muestreo aceptable.

Se estableció con los 15 colaboradores (administrativos – operativos) que integran la Agencia Motorysa. De ahí, que la población y muestra son finitas.

5.6 Instrumentos para el análisis de la información

- a) Encuesta.
- b) Entrevista.
- c) Observación directa por parte de los autores.

6. Resultados

6.1 Diagnostico de las herramientas gerenciales usadas por la Agencia Motorysa

Encuesta dirigida a los colaboradores de la Agencia Motorysa, con el fin de conocer e identificar qué tan preparado se está para asumir el liderazgo empresarial.

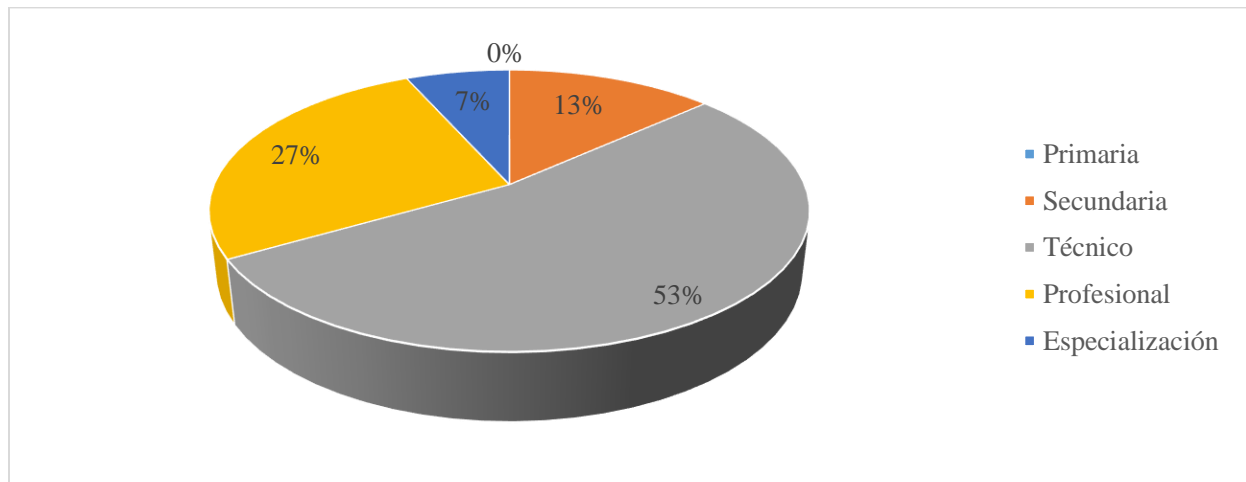


Figura 11. Nivel académico que posee.

De acuerdo al nivel académico los encuestados el 13% secundaria, el 53%, técnico; el 27%, profesional; y el 7% especialización. Es importa indicar, que el nivel educativo dentro del capital humano contribuye de manera significativa a aportar a la competitividad laboral, convirtiéndose en una ventaja económica para la organización, si se tiene en cuenta que el talento humano tiene mayores posibilidades de contar y participar en cada una de las actividades que se llevan a cabo para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es decir, la formación académica genera conocimientos, los cuales son una herramienta que ayudará a consolidar las competencias que poseen los trabajadores. Es a través del conocimiento que hoy en día tiene que diversificarse y hacer que el capital humano sea más flexible, dinámico y armónico, dispuesto a generar una mayor productividad y competitividad, al igual que desarrollar su capacidad analítica y crítica, permitiéndole estar preparado para la solución de problemas.

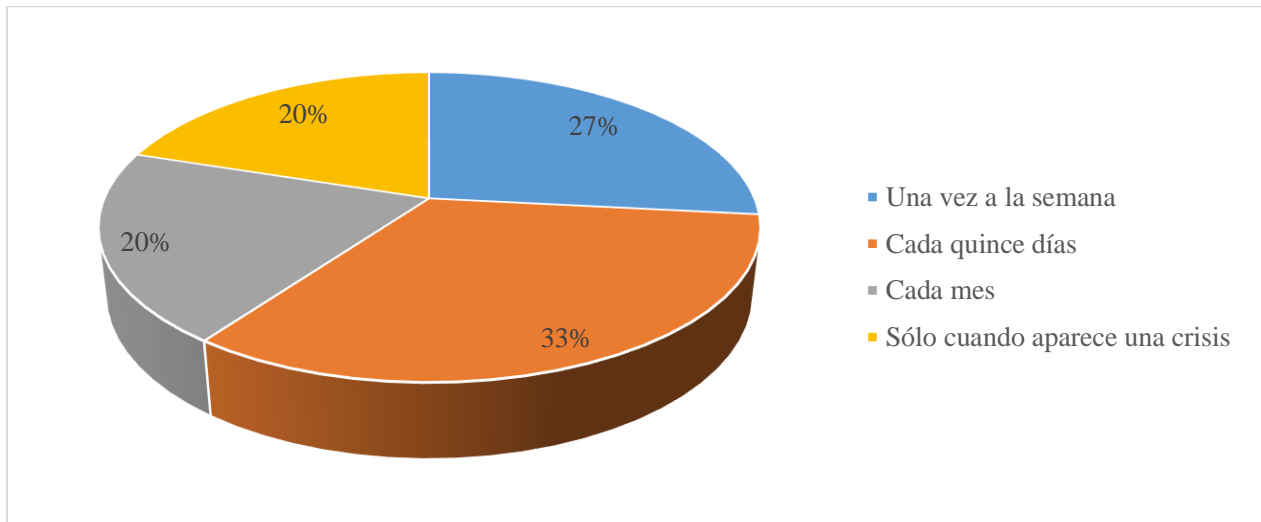


Figura 12. ¿Con qué frecuencia se reúne el equipo de trabajo para evaluar el nivel de satisfacción acorde con lo que se están haciendo las actividades?

En cuanto a la frecuencia con que se reúne el equipo de trabajo para evaluar el nivel de satisfacción acorde con las actividades, los encuestados refieren: una vez a la semana, el 27%; cada quince días, el 33%; cada mes, el 20%; sólo cuando aparece una crisis, el 20%. En este aspecto es conveniente tener presente que el equipo de trabajo conlleva a hacer un grupo de personas organizadas que trabajan juntos para lograr metas y objetivos establecidos. Por ello un equipo debe pretender alcanzar metas comunes y tener presente que se forma con la convicción de que las propuestas pueden ser conseguidas colocando en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y por ende las competencias de las distintas personas que integran la empresa. No sobra resaltar que el término trabajo en equipo relaciona una combinación de conocimientos, talentos y habilidades de todos los colaboradores del equipo en un esfuerzo común, que conlleva desde luego a establecer lo que hoy se llama sinergia; la cual es el resultado alcanzado por el trabajo del grupo y la suma de aportaciones de cada uno de ellos. Por consiguiente, este es el objetivo del trabajo en equipo. Al igual que las actitudes que hace a un equipo diferente al grupo, conllevan a que trabajar juntos a conseguir algo en pro de la empresa y tengan un objetivo común, que genere desde luego ventajas para trabajar en equipo, tales como: motivación, mayor compromiso, nuevas ideas, mayor creatividad, mejoramiento en la comunicación y óptimos resultados.

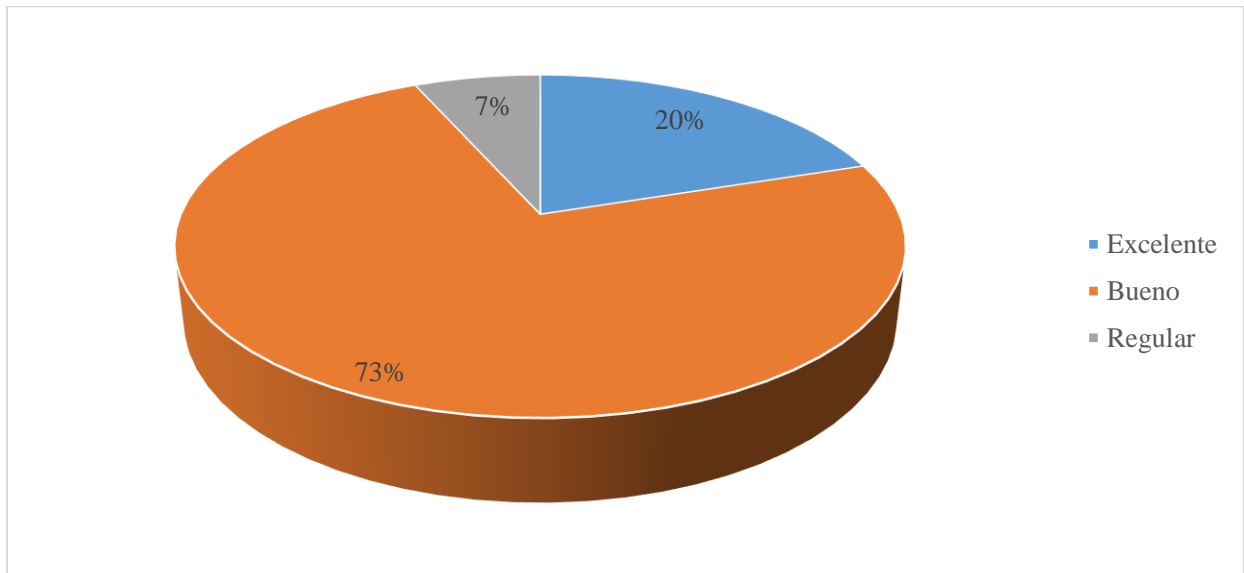


Figura 13. ¿Cómo describe el trato que recibe de la empresa?

Los encuestados manifiestan que el trato que recibe de la empresa es excelente en un 20%; bueno el 73% y regular el 7%. Es necesario y fundamental el buen trato al trabajador, que permita beneficiar a la empresa. De ahí, que un trabajador tiene que ser tratado bien y debe sentir su importancia para el beneficio de la organización. Es decir, se debe encontrar a la persona correcta para el desenvolvimiento en cada área funcional y crear en ella una visión optimista y realista para luego comprometerlos con la empresa. El buen trato conlleva a ser la llave de la habilidad para crear experiencias que traen el valor superior a la organización. A su vez, las relaciones laborales contribuyen hacer los buenos vínculos laborales, al igual que a las relaciones entre el trabajo y el capital en el marco dentro del proceso productivo. Así mismo, empresa que aplica principios prácticos con una orientación hacia las buenas relaciones laborales, generará desde luego formas de aumentar la felicidad laboral y la confianza mutua, aumentando cada vez más un clima laboral y reconociendo un ambiente de trabajo positivo. En este sentido, el más importante recurso que posee toda empresa es el talento humano que la integra. Su liderazgo es una cuestión de confianza, libertad y veracidad. Donde lo más relevante es tener un proyecto empresarial competitivo y hacer partícipe del mismo a sus trabajadores, que tienen todo el derecho a saber para qué trabaja y por ende establecer la mejor relación con el cliente.

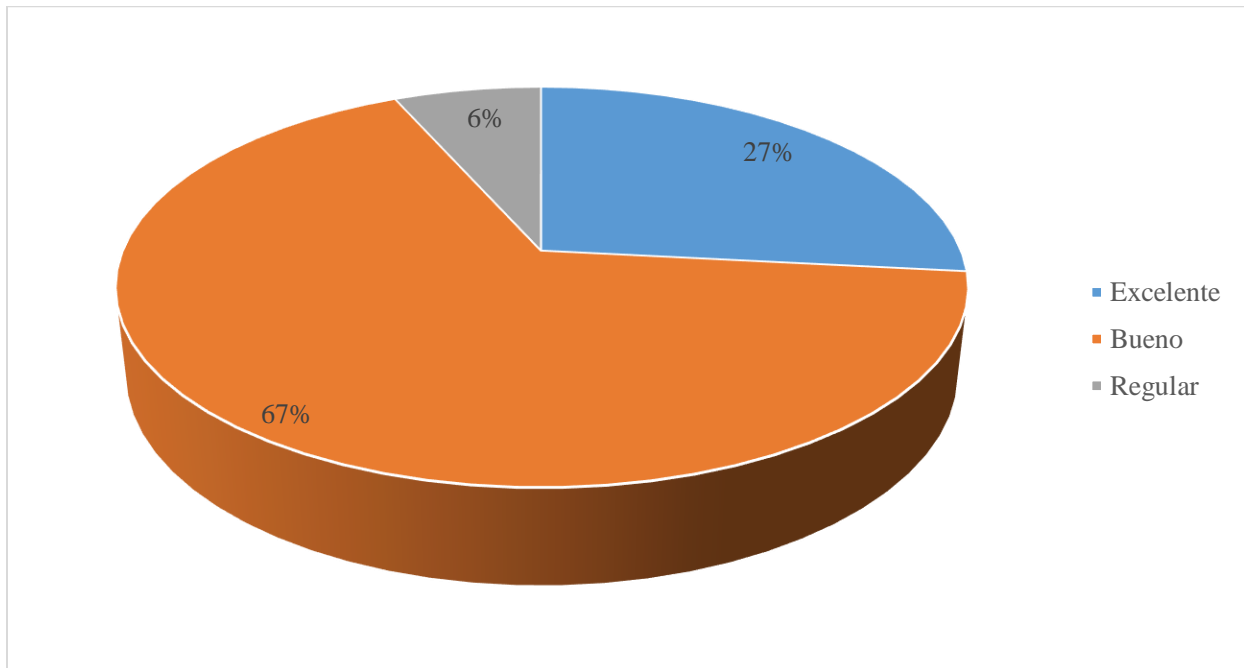


Figura 14. ¿Cómo es la relación con sus superiores?

En cuanto a la relación con sus superiores, los encuestados manifiestan: excelente, el 27%; bueno, el 67% y regular el 6%. La relación del trabajador con sus superiores debe establecer o estar centrado en las relaciones interpersonales. De ahí, que un buen gerente que tome buenas decisiones, pero que tenga situaciones de conflicto entre su equipo de trabajo no puede jactarse de una buena administración; pues a corto, mediano o largo plazo, estos conflictos impactarán negativamente en los resultados de la empresa. Por consiguiente, para llevar a cabo una excelente relación entre el trabajador – superiores, se debe tener algunos principios fundamentales, tales como: respeto, tolerancia, disposición y motivación. No sobra resaltar que la gestión directiva debe establecer un sin número de actitudes positivas encaminadas a brindar confianza, apoyo, ser guía, dinamizador y orientador positivo, creando lazos de amistad que conlleve desde luego a una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial.

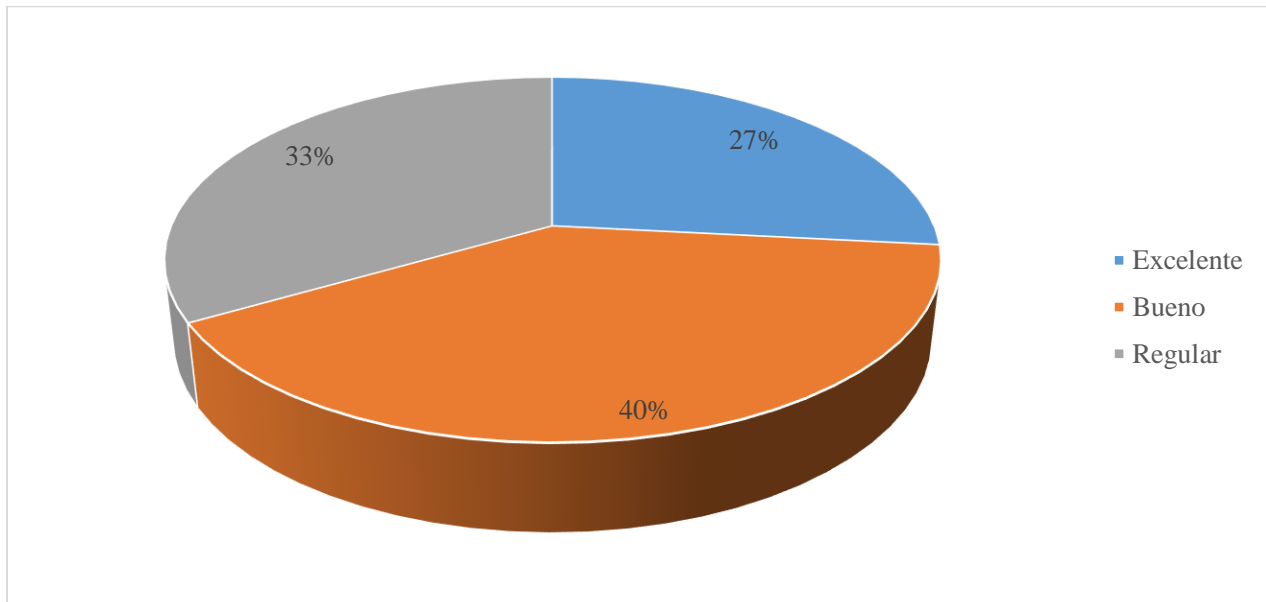


Figura 15. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

Los encuestados manifiestan que la relación con sus compañeros de trabajo es excelente el 27% de ellos; bueno el 40% y regular el 33%. La empresa debe establecer buenas relaciones entre los compañeros de trabajo, que conlleven ayudar y enriquecer una sinergia activa y dinámica en un ambiente propicio, grato y confortable. Por ello, se deben establecer puntos clave para fomentar lazos dentro del ambiente laboral que enmarquen los siguientes aspectos: conocer a sus compañeros de trabajo, ser amigable, evitar chismes o actitudes negativas, ser agradecido, ajustarse a su estilo de trabajo, ofrecer ayuda y colaboración; aceptar la crítica constructiva y adaptarse a su lugar de trabajo. Cabe señalar que cuando los tiempos son turbulentos en mercados globalizados y con un rápido desarrollo tecnológico, los modelos de trabajo de vanguardia evidencian que un clima distendido y positivo favorece la productividad, motivación, compromiso y sentido de pertenencia empresarial. Así mismo, promover el buen apoyo y colaboración ayudan a pasar mejor la jornada laboral repercutiendo en los resultados. Entonces, las buenas relaciones se deben basar en mostrar la importancia de mantenerlas que genere relaciones con sus compañeros de trabajo en pro de la productividad de la organización.

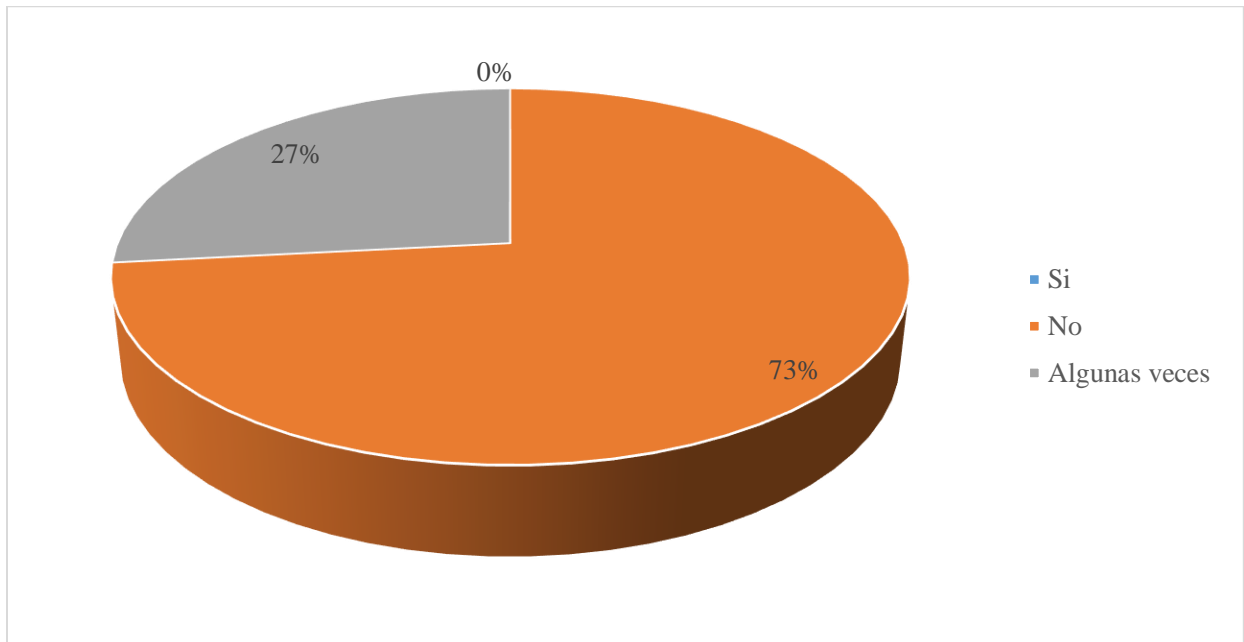


Figura 16. ¿La empresa le da la oportunidad para poner a prueba su talento?

Con respecto a las oportunidades que da la empresa para poner a prueba su talento, los encuestados manifiestan que no lo hace el 73% y algunas veces el 27%. Las oportunidades para poner a prueba el talento humano deben ser consideradas por sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares, como nuevos socios de la empresa, constituyéndose como el capital intelectual de la misma y con su elemento fundamental para el logro del éxito organizacional y empresarial. Es aquí, donde la gestión del talento humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño laboral, incidiendo notablemente en los resultados de la empresa. Por ello, las oportunidades de poner a prueba el talento conlleva al reconocimiento del trabajador como capaces de dotar la organización de inteligencia y conducirla a la excelencia empresarial.

En este sentido, para la empresa el talento humano es su principal activo. De ahí, que para desarrollar la administración del talento humano es fundamental considerar procesos a saber: selección y contratación, inducción, nómina y control, evaluación, capacitación, motivación y bienestar social.

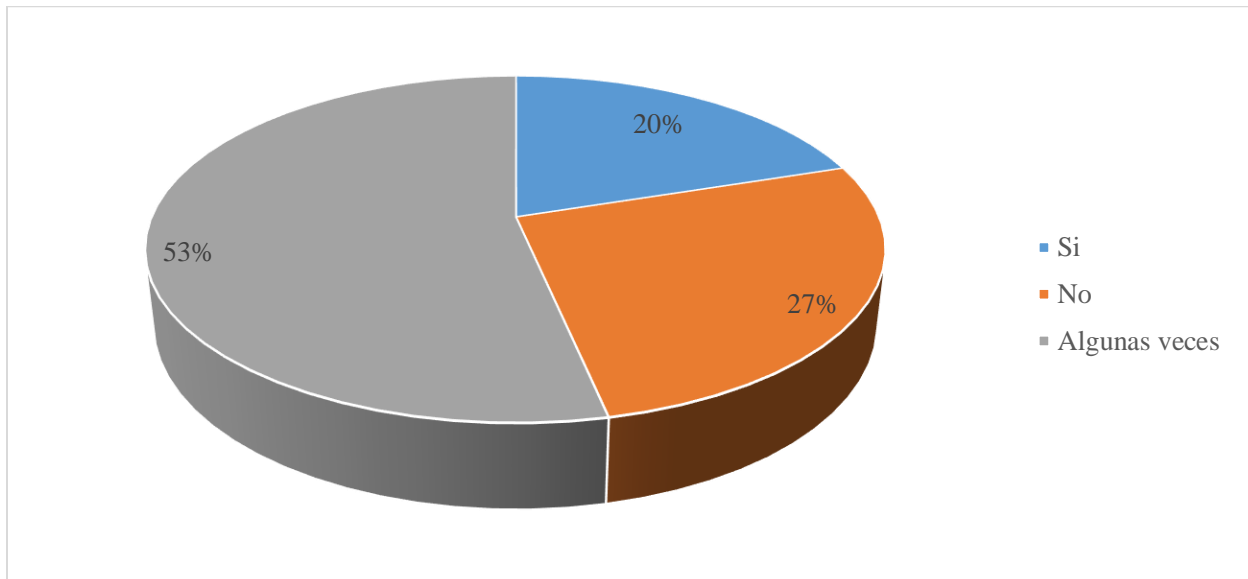


Figura 17. ¿Considera que existe marcado compromiso con la empresa y sus aspectos corporativos?

En cuanto al compromiso existente con la empresa y los aspectos corporativos, los encuestados consideran que si existe el 20%; no el 27% y algunas veces, el 53%. El factor compromiso del talento humano debe conducir como clave para optimizar la productividad de la empresa y conlleva a ser el mejor camino para alcanzar niveles de competitividad, como también afrontar los desafíos del mundo de los negocios globalizados, como los que se vive actualmente.

El compromiso del talento humano es el elemento más importante para la empresa; trayendo como beneficio un equipo de colaboradores comprometidos en el día a día de la empresa. Donde el crecimiento empresarial, productividad, la eficiencia y la coerción de los equipos de trabajo, son los principales efectos de consolidar el compromiso y la satisfacción de los trabajadores que la integran.

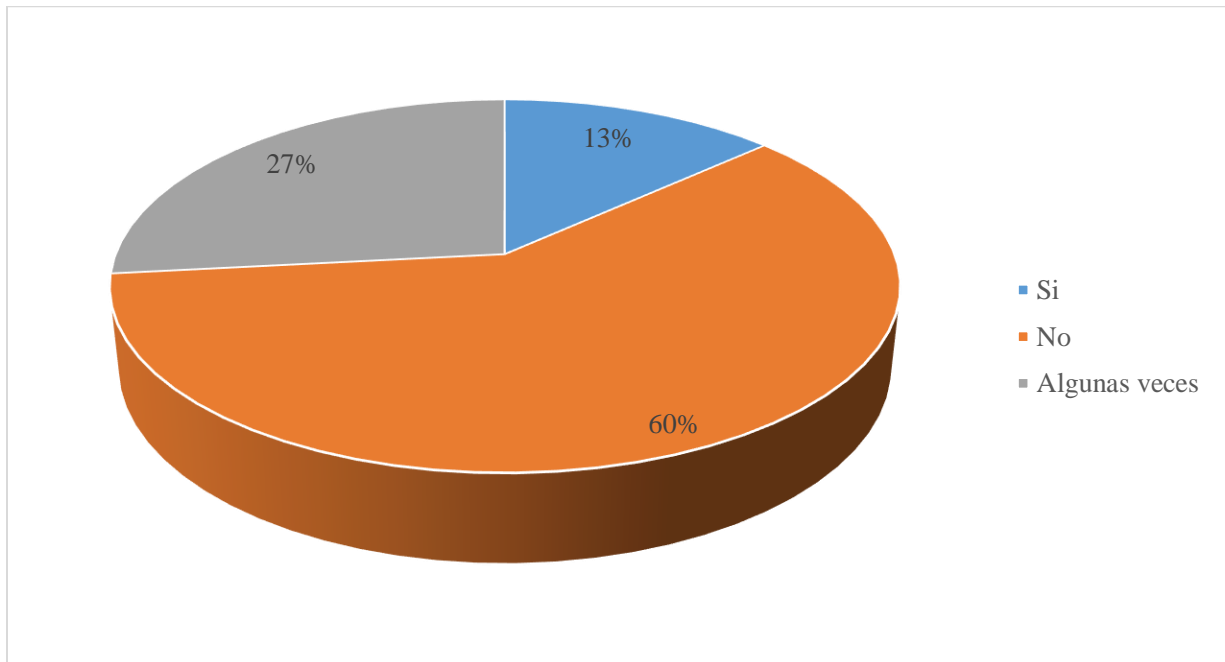


Figura 18. ¿Cree usted tener excelentes habilidades para identificar y resolver problemas?

El 13% de los encuestados considera que tiene excelentes habilidades para identificar y resolver problemas. Sin embargo, el 60% manifiesta que no, y el 27% algunas veces. Contar con excelentes habilidades para cuantificar y resolver falencias, es necesario tener presente, que la empresa hoy en día busca que sus colaboradores cada vez más se sientan parte de la empresa por medio de una cultura organizacional y una serie de estrategias claves que genere un buen clima laboral, una comunicación asertiva, el trabajo en equipo y el liderazgo manejando eficaz y eficiente haciendo que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa y se cumplan los objetivos trazados por la misma. En este sentido, las habilidades en este nuevo mundo laboral, las barreras entre la vida y el trabajo persistente. Por consiguiente, en el mundo laboral y de los negocios las tendencias que conducen a tener excelentes habilidades y resolver problemas conllevan a: liderar competencia y habilidades, comprender la cultura y gestión del desempeño, reinventar y aprovisionar la información, tanto interna como externa; reimaginar la simplificación del trabajo; aprovechar la información externa; establecer la mayor capacidad de fuerza laboral, establecer un liderazgo y aprendizaje cada vez más competitivo acorde con las necesidades del negocio.

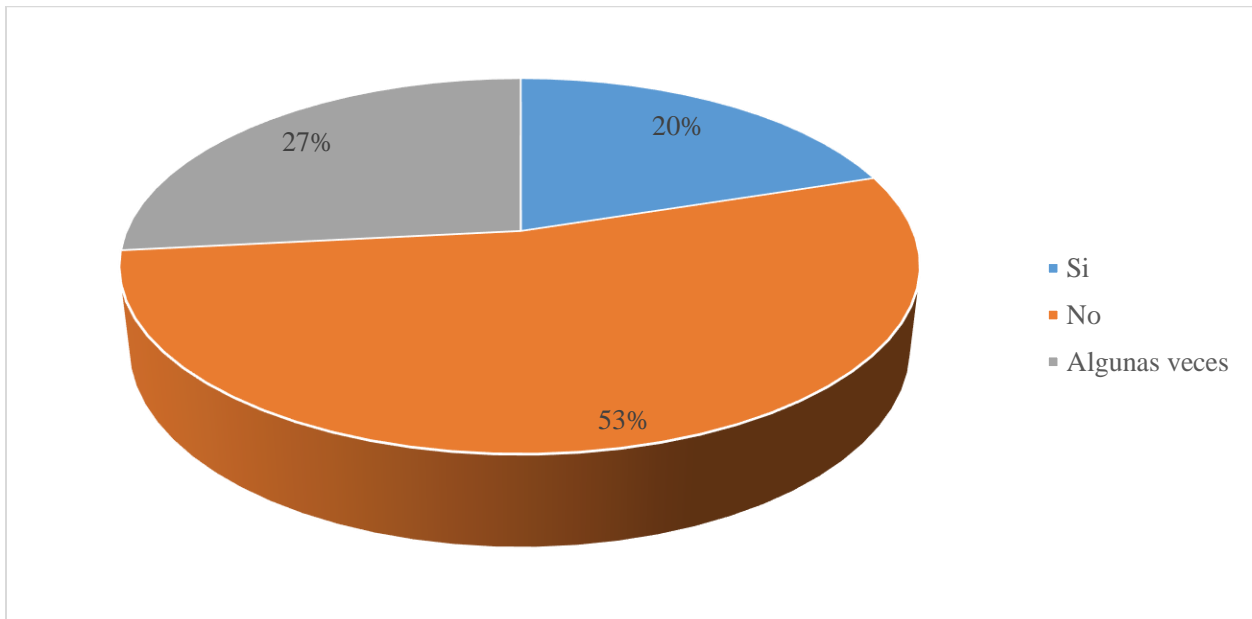


Figura 19. ¿Cree usted tener amplia comunicación dentro del grupo de trabajo?

En cuanto a la comunicación dentro del grupo de trabajo, el 20% considera que sí lo tiene; el 53% afirma que no y el 27% algunas veces. En este aspecto, el factor comunicación debe ser priorizado, si se tiene en cuenta que la comunicación fluye en todos los sentidos y muy especialmente de manera ascendente para proponer ideas de mejoramiento y contribuir al éxito de la empresa. La posibilidad de comunicación en línea, en red, facilita el contacto en tiempo real.

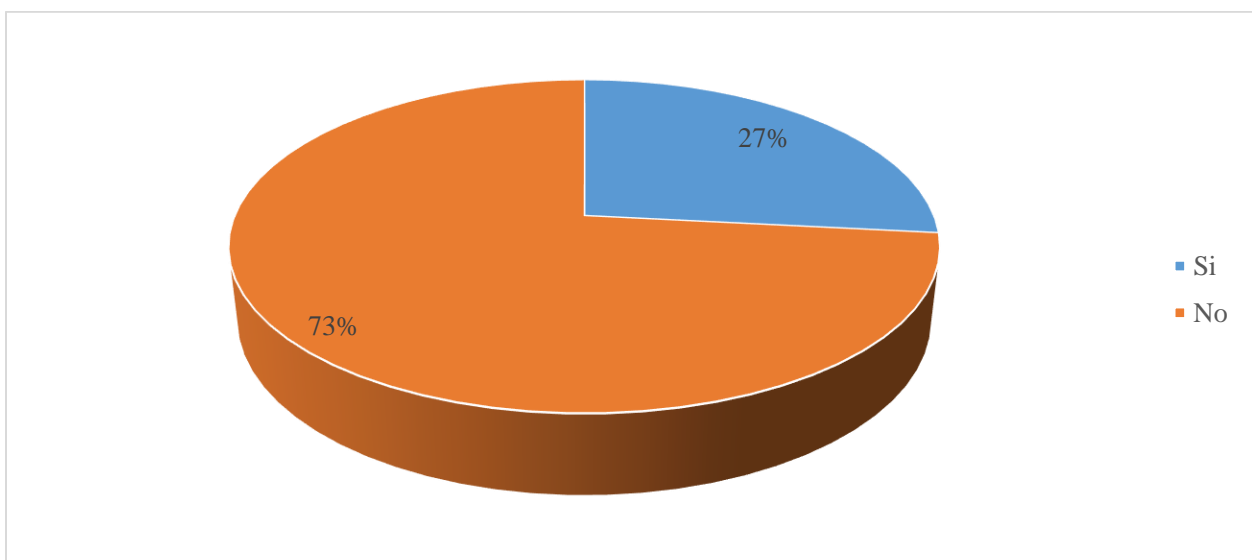


Figura 20. ¿Posee gran capacidad de gestión de la información y del conocimiento?

El 27% afirma poseer gran capacidad de gestión de la información y del conocimiento; mientras el 73% asegura que no. La búsqueda del conocimiento, lo mismo que la enseñanza del mismo, ha estado tradicionalmente dissociada de su aplicación, tanto como el conocimiento, como la nueva tecnología parecían ser la lógica de conocimiento mismo. El trabajo, sin embargo, debe ser interdisciplinario. En este sentido, la gerencia de los trabajadores del conocimiento es una labor de marketing y clave fundamental para mantener el liderazgo en la economía y las tecnologías, como en la aceptación social de los valores.

Por tanto, una empresa basada en la información requiere que todos sus trabajadores asuman la responsabilidad de esa información. De ahí, que asumir la responsabilidad de esa información correcta a las personas adecuadas en el momento oportuno. El avance hacia la gerencia exitosa será la excepción por la sencilla razón de que habrá muchas menos vacantes para llenar en los niveles gerenciales intermedios.

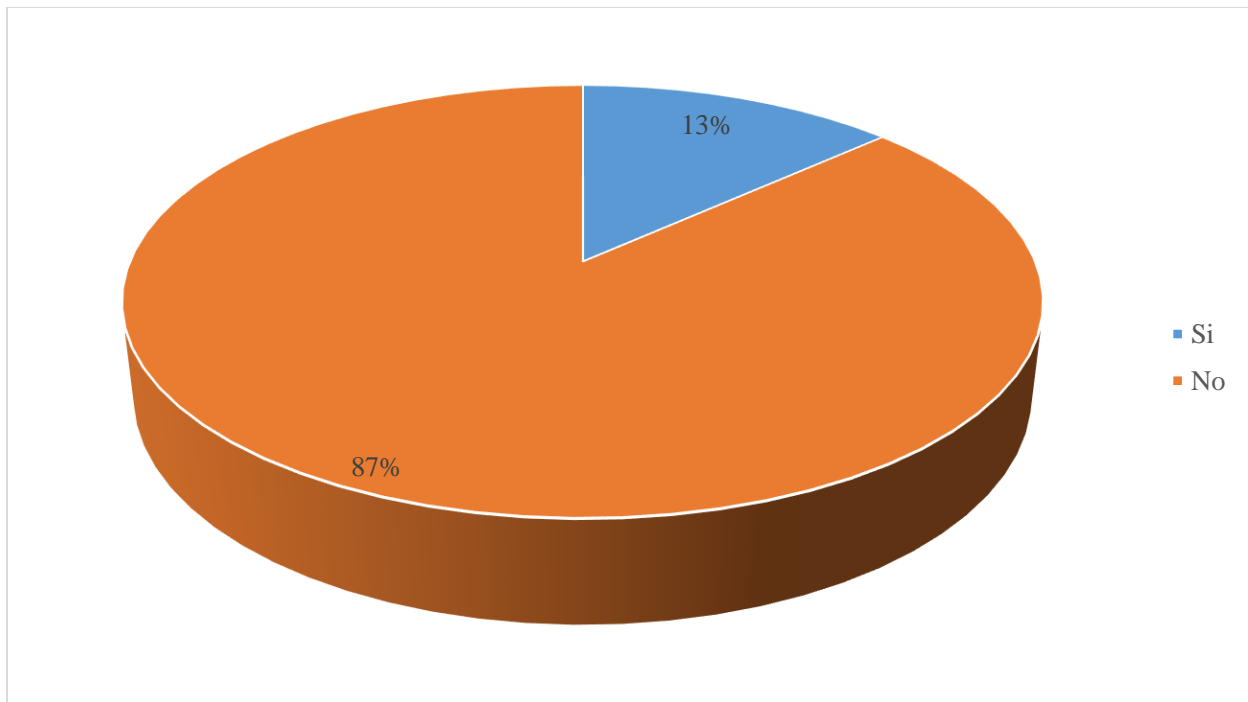


Figura 21. ¿Posee excelentes habilidades para fijar objetivos (metas) y crear visión?

En cuanto a las habilidades para fijar objetivos y crear visión, el 13% afirma poseerlas, sin embargo, el 87% asegura que no. Significa que la fijación de objetivos conlleva a dirigir el reto

de actividades, procesos y acciones que se vayan a emprender; logrando con ello, una mayor productividad y competitividad empresarial. Los objetivos son los propósitos o logros particulares, específicos, entendibles, compartidos, alcanzables y medibles que se pretenden conseguir en un periodo de tiempo determinado por un conjunto de personas y recursos determinando a los que su consecución debe provocar una motivación. Los objetivos empresariales deben presentar características básicas que han de tener: medibles, alcanzables, retadores y motivadores fijadores en el tiempo y ser específicos. Así mismo, los objetivos deben examinar brevemente para qué sirve una correcta fijación de los mismos. Por lo tanto, la fijación de objetivos afecta a los núcleos, centrales de funcionamiento de la empresa, y es por ello que, si falla el paso inicial de los objetivos, el resto no puede funcionar correctamente.

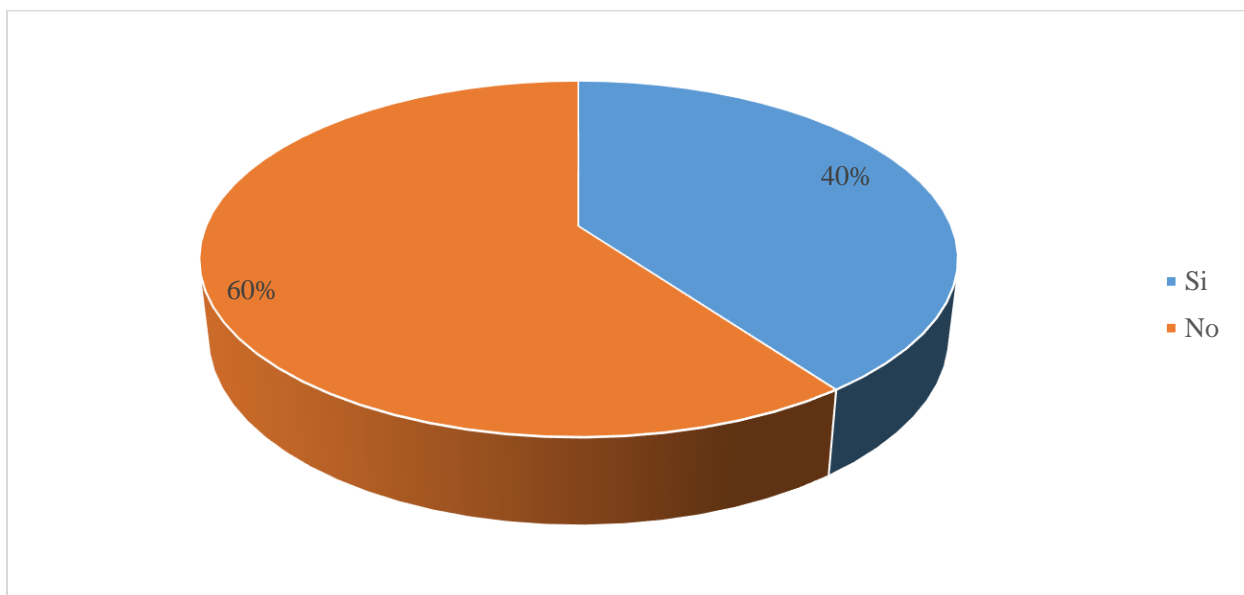


Figura 22. ¿Se tiene excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo?

El 40% afirma tener excelentes habilidades para realizar y promover el trabajo en equipo, mientras el 60% considera que no. Es importante indicar que el trabajo en equipo, no es una moda, es un modo. Equipo conlleva a un conjunto ilimitado de personas con talentos y habilidades complementarios directamente relacionadas entre sí que trabajan para conseguir objetivos determinados y comunes con un alto grado de compromiso, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque acordado por lo cual se considera mutuamente responsable. El trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo, debidamente coordinado en el que los participantes intercambian

sus experiencias, respetan sus roles y funciones para lograr objetivos comunes al realizar una tarea en conjunta. Entonces, trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes.

Por otra parte, los factores que hace un equipo exitoso, relacionan las siguientes variables: tiempo, misión y visión, práctica, objetivos claros, toma de decisiones, compromiso, comunicación, seguimiento, entusiasmo, roles y liderazgo. Al igual que se aprende a trabajar en equipo mediante: observación y análisis, formación de conceptos, aplicación de conceptos en nuevas situaciones y experiencia vivencial.

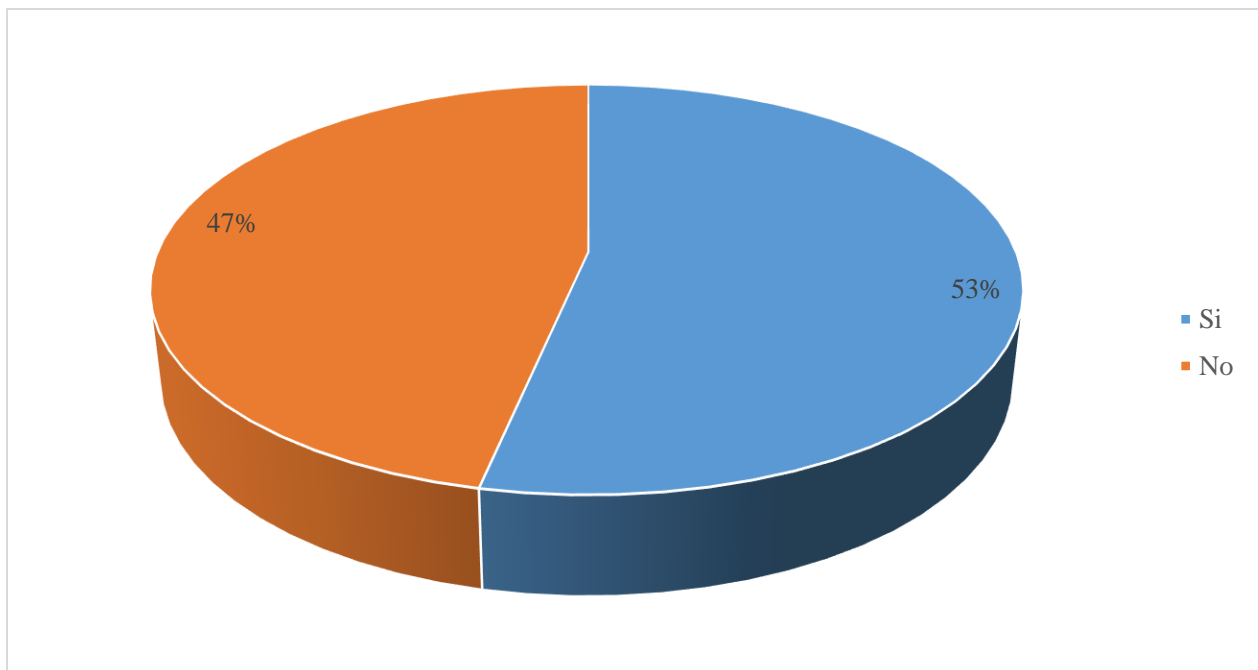


Figura 23. ¿La empresa da la oportunidad de capacitación y desarrollo?

En cuanto a las oportunidades de capacitación y desarrollo, el 53% de los encuestados considera que la empresa brinda dichas oportunidades, mientras el 47% asegura que no. El factor entrenamiento y capacitación en la empresa, es importante si se tiene en cuenta que el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo. La capacitación es entonces, un factor fundamental que proporciona a los colaboradores mejoras en

sus competencias profesionales, laborales, capacidades interpersonales, abriendo oportunidades para su crecimiento al interior de la organización.

No sobra resaltar que una de las características de la empresa competitiva en el mundo de los negocios actuales; con respecto a la capacitación y desarrollo. Sugiere que exista un programa de capacitación y desarrollo congruente y convergente con el plan de desarrollo empresarial. Realizando sesiones de grupo para asimilar, crear y evaluar lo adquirido en los cursos, seminarios, talleres, y por consiguiente evalúan la inversión y el retorno de la capacitación.

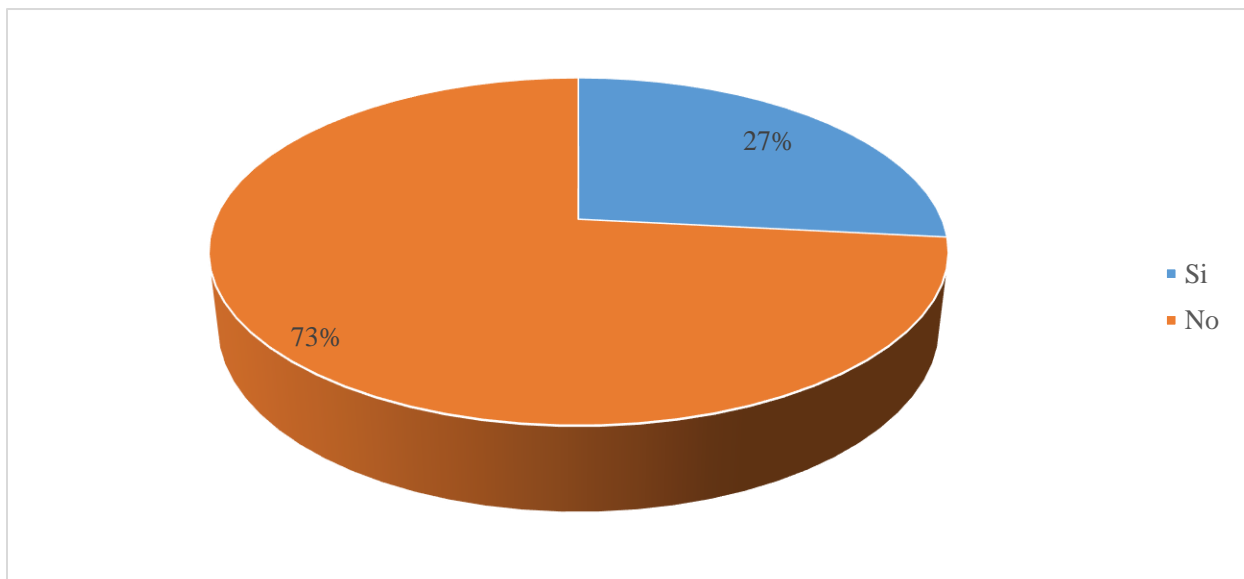


Figura 24. ¿Posee habilidades para la administración efectiva del tiempo y toma de decisiones?

El 27% de los encuestados manifiesta que posee habilidades para la administración efectiva del tiempo y toma de decisiones; el 73% asegura que no. Es necesario conocer las habilidades directivas, que permitan administrar eficazmente el tiempo a partir de métodos claros y precisos que establezcan los siguientes aspectos: los trabajadores pasan su tiempo en los asuntos importantes no sólo en los asuntos urgentes; los trabajadores deben ser capaces de distinguir claramente entre lo que ven como importante y lo que ven como urgente; los resultados y no los métodos son el enfoque de las estrategias de administración del tiempo; y muchos colaboradores tienen una razón para no sentirse culpable cuando debe decir “NO”.

Dentro de las reglas o leyes de la administración eficaz del tiempo, se puede mencionar la siguiente: la ley de la claridad con respecto a los objetivos para lograrlos. Reglas de las prioridades, fijar prioridades claras para usar su tiempo, lo cual determina la calidad de su vida. La ley del activo más valioso, es decir su capacidad de aprender y lograr elevados niveles de desempeño y productividad. La ley de la planificación, es hacerle obtener el máximo retorno de la inversión. La ley de la recompensa, lo cual va a estar determinado por los resultados. La ley de la secuencia, la administración eficaz del tiempo, le permitirá tomar el control de la secuencia de eventos a nivel laboral personal.

Por otra parte, la toma de decisiones debe conducir al proceso mediante el cual, el trabajador debe escoger entre 2 o más alternativas. Para los administradores el proceso de toma de decisiones, es sin duda una de las mayores responsabilidades. De ahí, que la toma de decisiones en la empresa se circunscribe una serie de personas que están apoyando el proceso empresarial. Por tanto, se debe empezar por hacer una selección de decisiones y esta selección es una de las tareas de gran transcendencia.

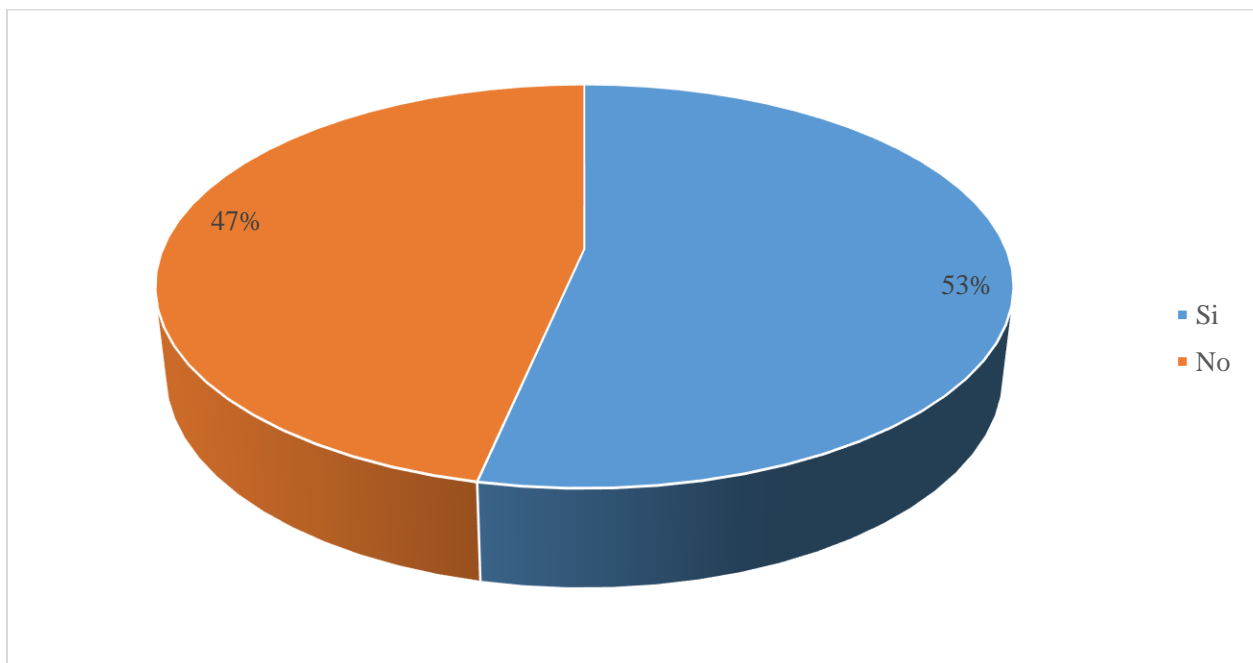


Figura 25. ¿Cree tener excelentes habilidades para construir relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional)?

Con respecto a las habilidades para construir relaciones de confianza y desarrollo integral, el 53% de los encuestados afirma tenerlas, mientras que el 47% afirma que no. En este aspecto, se considera relevante indicar que la palabra destreza para los autores del presente trabajo significa la capacidad para hacer una cosa bien, con facilidad y rapidez. Es decir, reside en la capacidad o habilidad para realizar algún trabajo, primariamente relacionado con trabajos físicos o manuales, por tanto, si se tiene claro que la habilidad, es la capacidad, inteligencia y disposición para realizar algo; lo que se realiza con gracia y destreza; permitirá: habilidad en el ámbito social, interpersonal y por ende laboral. Así mismo, habilidades intelectuales para realizar el análisis de la realidad empresarial, social, cultural, económica y política tanto a nivel local, nacional y global. Al igual que habilidades técnicas para el manejo exigente de los recursos tecnológicos; como también habilidades comunicacionales para identificar soluciones a problemas relacionados con la comunicación asertiva; entre otras. Sin embargo, es necesario que se tenga un perfil humano, que relacione aspectos básicos fundamentales, a saber: entusiasmo, conocimiento de la naturaleza humana, habilidad para pensar creativamente, firmeza, franqueza y rectitud, sentido práctico y realista, honradez, habilidades didácticas, experiencia comercial, juicio y habilidades analíticas. Incluye además empatía, amabilidad, abrirse a los demás, no tomar las críticas como algo personal, ser uno mismo, no prejuizar, relajarse, aprender a escuchar o a dar la opinión, aceptar que no puedo caer bien a todo mundo, encontrar el valor que se destaca a cada persona.

Por otra parte, es conveniente que la gerencia tenga en cuenta habilidades que ayuden a realizar de forma efectiva tanto el trabajo individual colectivo a partir de: habilidad para motivar a los trabajadores, comunicar, crear espíritu de equipo, ayudar a desarrollar al personal, habilidad para relacionarse con el talento humano que integra la empresa y habilidad para negociar.

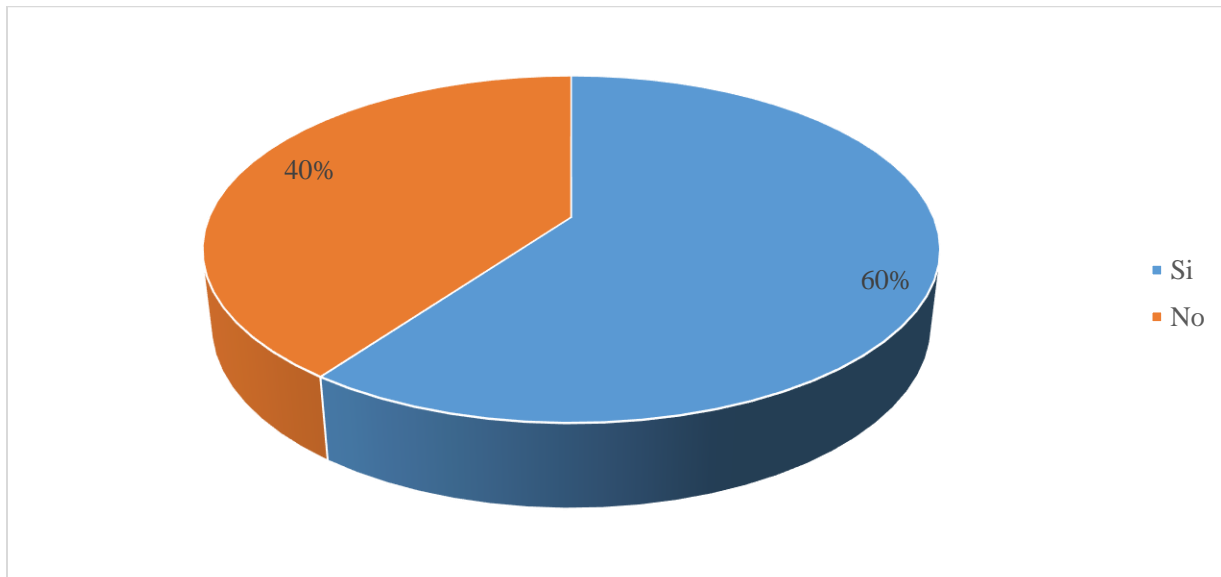


Figura 26. ¿Posee usted excelente capacidad de empatía con los clientes internos y externos de la empresa?

El 60% de los encuestados manifiesta tener excelentes capacidades de empatía con los clientes internos y externos de la empresa; sin embargo, el 40% afirma que no. El factor de empatía a nivel de la organización es clave y fundamental, ya que es la capacidad de entender al cliente y detectar sus necesidades, sentimientos y problemas. Por ello, la empatía es necesaria para comprender en profundidad el mensaje del cliente y así establecer un diálogo, creando un contagio emocional positivo y añadir valor en la percepción de calidad de servicio por parte de los clientes, la cual se debe ser capaz de conectar con ellos y establecer un vínculo fuerte, cliente – empresa que se convierta en una de las palancas principales en el eje de fortaleza a nivel empresarial. Así mismo, se debe crear un ecosistema donde el cliente y la empresa interactúan formando una relación empática – venta. Pero para conseguirlo es necesario que esta relación perdure en todos los puntos de contacto con el cliente: antes, durante y después de la prestación de los servicios y que el cliente perciba claramente el valor añadido que se le está ofreciendo en todo momento. En este ámbito los pilares fundamentales, dentro de la empatía se deben presentar como una pieza clave en el engranaje de la empresa – cliente, que incluya empatía en la cultura empresarial a partir de una adecuada gestión del conocimiento que ayude a transmitir este valor entre la empresa – clientes internos, que en la organización de cualquier actividad económica, actúan como principales puntos de contacto con los clientes externos.

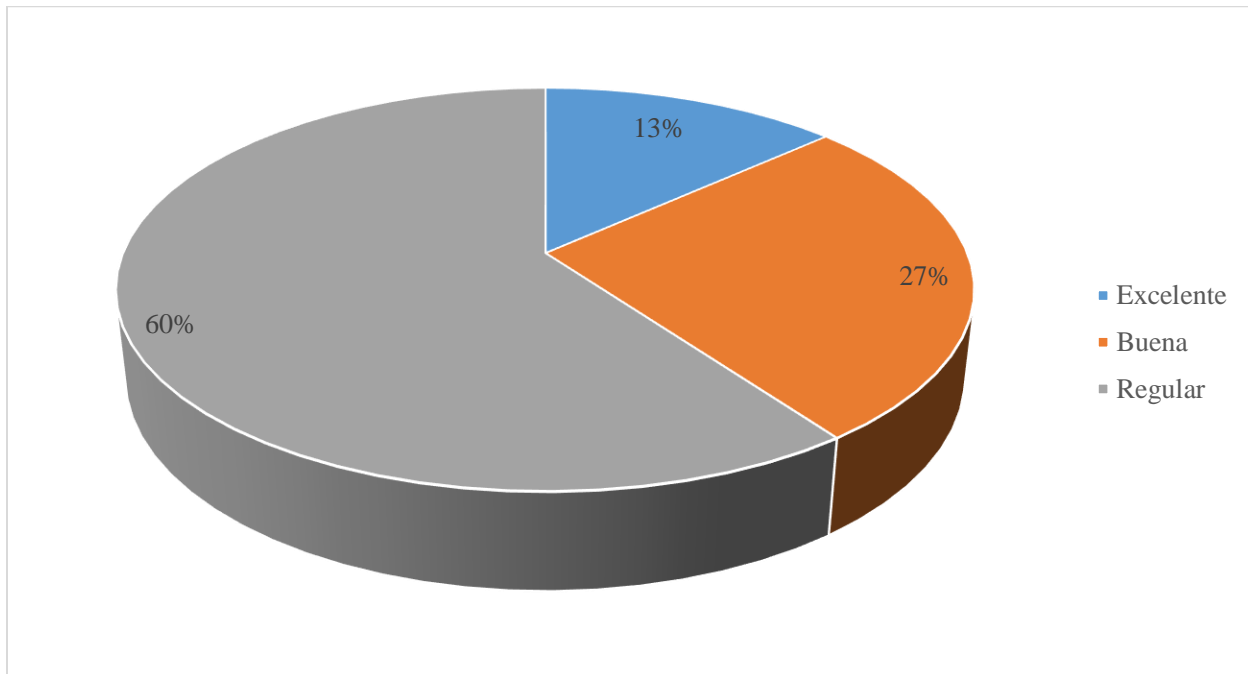


Figura 27. ¿Cómo describe la habilidad de los directivos para dirigir el personal?

En cuanto a la habilidad de los directivos para dirigir el personal, el 13% de los encuestados lo describe como excelente; el 27% bueno y el 60% regular. Las habilidades directivas para el mejoramiento del desempeño profesional y empresarial resultan una necesidad, de ahí que para contribuir al mejoramiento del desempeño profesional directivo en la organización. Pueden estar determinadas por las siguientes dimensiones o variables que deben ser tenidas en cuenta en la administración de empresas: ser, hacer y saber hacer; diagnosticar, aplicar la creatividad y técnicas participativas, emplear la tecnología en las funciones y diseñar programas novedosos y productivos en la investigación; conocer y comprender los procesos administrativos (planeación, organización, dirección, control, coordinación, integración, evaluación y seguimiento y toma de decisiones), incluye además, motivación, comunicación asertiva, trabajar en equipo, ejercer la autoridad, negociar liderar equipos de trabajo; crear y desarrollar organizaciones eficientes; solucionar conflictos; toma de decisiones oportunas y congruentes. Y como menciona el padre de la administración moderna Drucker (2004), persona o institución que no cambie al menos al ritmo de la dinámica del cambio, la cambia el cambio y queda fuera del mercado....Entonces, o cambio o me cambian.

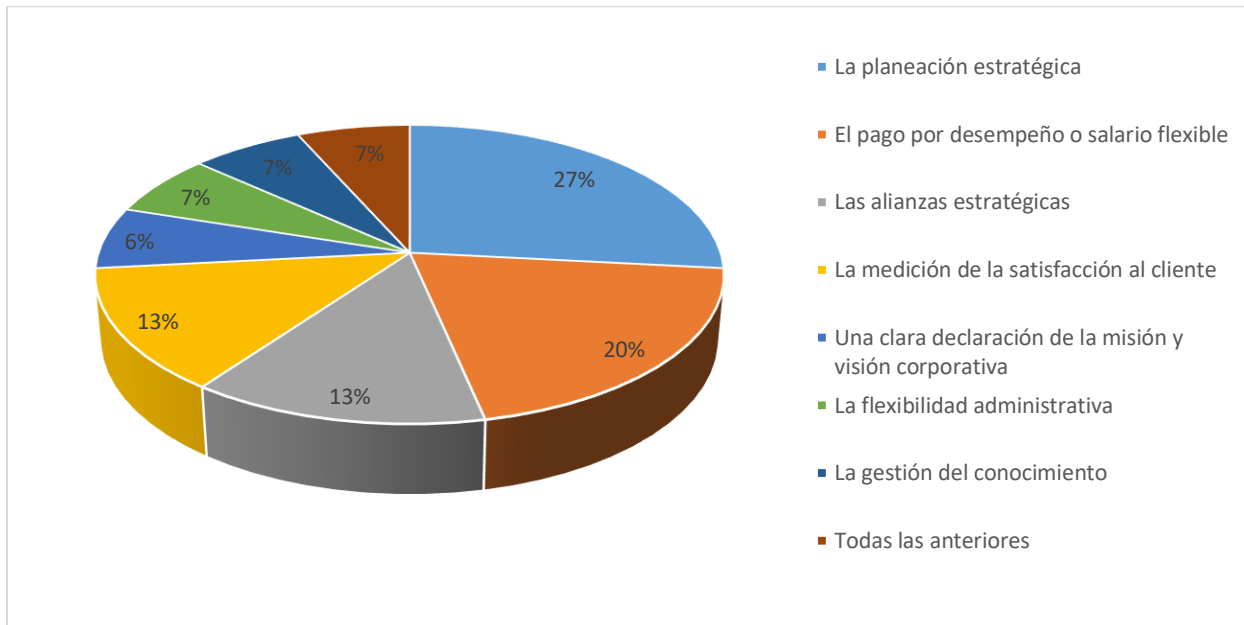


Figura 28. ¿De las siguientes herramientas asociadas actualmente con el éxito administrativo en la organización, según su experiencia ¿cuáles son las más prioritarias?

Con respecto a las herramientas asociadas actualmente con el éxito administrativo en la organización, los encuestados consideran que son más prioritarias así: la planeación estratégica, el 27%; el pago por desempeño o salario flexible, el 20%; las alianzas estratégicas, el 13%; la medición de la satisfacción al cliente, el 13%; una clara declaración de la misión y visión corporativa, el 6%; la flexibilidad administrativa, el 7%; la gestión del conocimiento, el 7% y todas las anteriores, el 7%. La importancia del talento humano en la empresa, si se tiene en cuenta que es el activo más importante en la misma, debe generar herramientas básicas fundamentales para el alcance de aspectos tales como: mejoramiento continuo, mejoramiento de la eficiencia empresarial, mayor productividad y competitividad, establecer sistemas de comunicación, asertivos y eficaces para sacar el máximo provecho de estos y mejorar procesos que hoy el mundo global de los negocios exige para lograr una mayor sobrevivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial. De ahí, que en el mundo empresarial no es como el de antes que era muy predecible, por lo que se vuelve muy viable aliarse con otras empresas, trabajar en equipo y ajustarse al entorno cambiante. En todo este contexto la competencia se hará más intensa y agresiva, donde la sobrevivencia de las organizaciones ineficiente e ineficaces o sea no productivo, se verá cada vez más amenazadas.

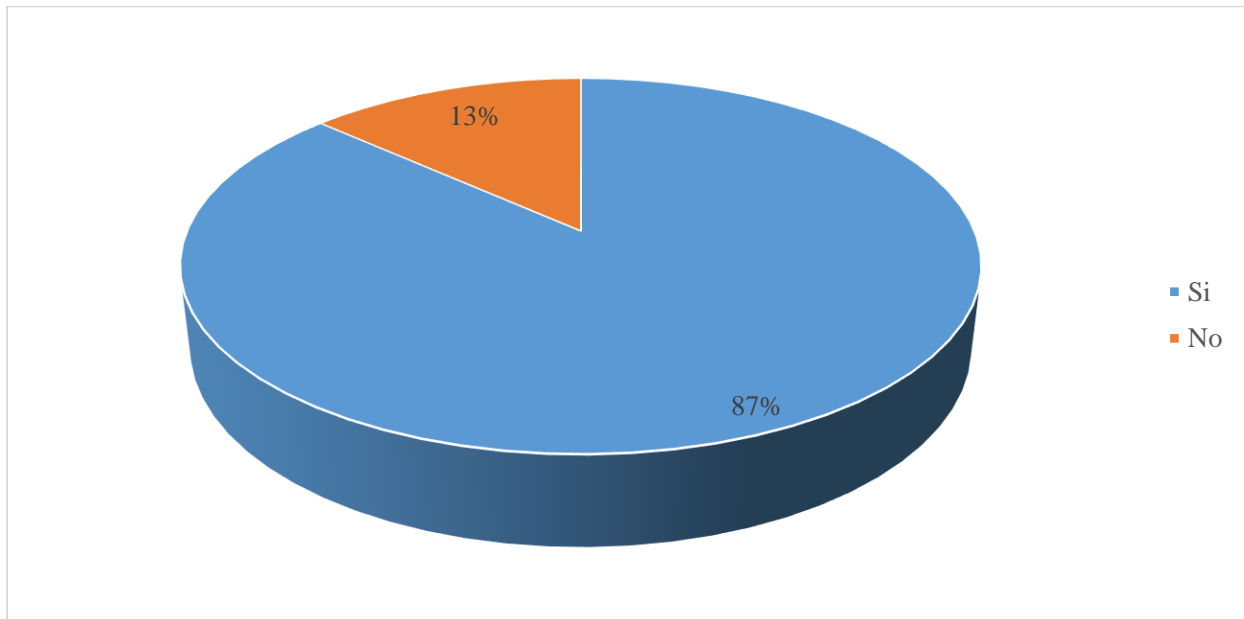


Figura 29. ¿Considera usted que la comunicación tiene mucho que ver con la manera en la que se hace el trabajo, en definitiva, en cómo somos?

El 87% de los encuestados manifiesta que la comunicación tiene mucho que ver con la manera en la que se hace el trabajo, en cómo somos; mientras el 13% asegura que no. En este sentido, es necesario que exista una buena comunicación interna, desarrollando estrategias de gran valor que refuercen el alcance de los objetivos de la organización, para obtener resultados óptimos que sean coherentes con la cultura y los objetivos de la empresa. Así mismo, crear una plataforma o red social interna que replazce el correo electrónico y las herramientas de comunicación tradicional. Es decir, cambiar la información por la comunicación, lo que creará más confianza y compromiso por parte de los trabajadores, además de ayudar a crear lazos entre ellos lo que repercutirá en una mejora del clima laboral. Es decir, fomentar la comunicación interna, pero sobre todo a través de herramientas tecnológicas, que conlleven a mejorar la gestión del talento humano y conocer las ventajas fundamentales del uso de los mismos.

Es importante resaltar que una mala comunicación dentro del ámbito laboral puede tener consecuencias graves para la empresa tales como la pérdida de dinero, bajo rendimiento de los trabajadores y un mal ambiente generalizado. Por consiguiente, establecer una buena comunicación puede ser difícil en el caso de las empresas que poseen amplio personal. Sin embargo, no hay que perder la vista que no expresar las cosas de forma clara puede acarrear graves

consecuencias para la salud de la empresa incluso pérdidas de la empresa, clima laboral organizacional inadecuado en cumplimiento en los plazos establecidos. Por tanto, para minimizar estas dificultades y establecer una comunicación eficaz y asertiva es conveniente tener presente los siguientes aspectos: compartir el direccionamiento estratégico a todos sus colaboradores; proporcionar capacitación, desarrollo y entrenamiento continuo; fomentar el trabajo en equipo; organizar reuniones permanentemente para hacer los correctivos necesarios frente a las limitaciones presentadas.

Entonces, entre las razones que destruyen una relación laboral pueden ser la crítica destructiva el desprecio indirecto o disfrazado, la actitud defensiva, negando responsabilidad y presentando excusas no convincentes; de igual forma, las tácticas evasivas, entre otras.

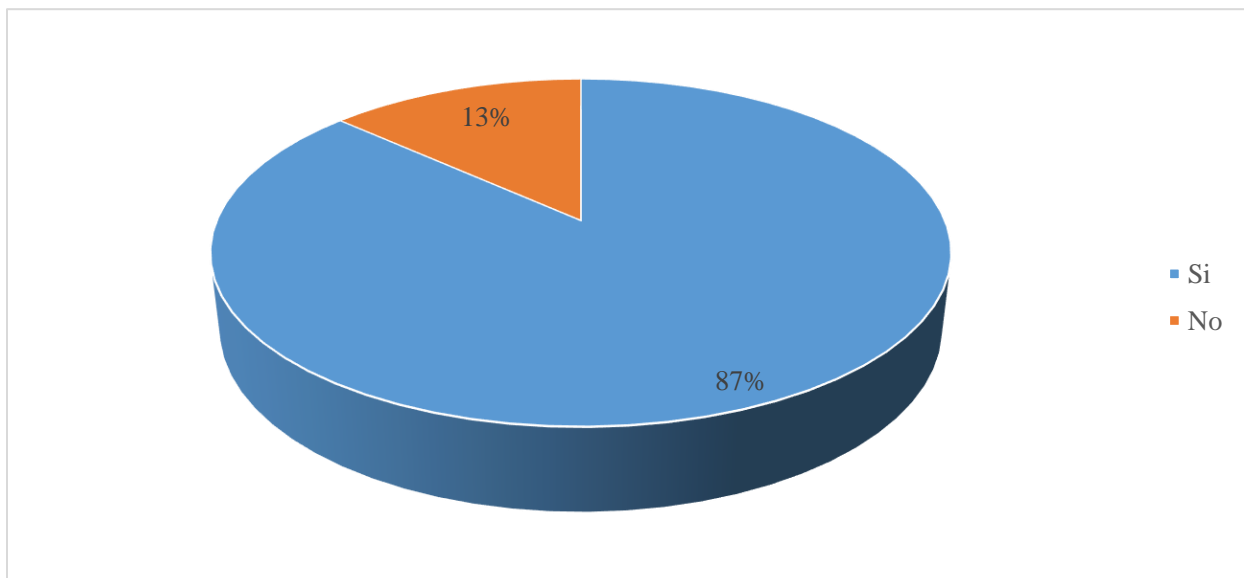


Figura 30. ¿Cree usted que la administración del recurso humano va a constituir la clave de la competitividad a futuro?

En cuanto a la administración del recurso humano, el 87% afirma que va a constituir la clave de la competitividad a futuro, mientras el 13% considera que no. Para el cumplimiento de los objetivos, tareas y proyectos de la empresa, se requieren generar ventajas competitivas en las que se pueden mencionar: ser valiosos (creando o implementando estrategias que mejoren la eficacia y la eficiencia), ser poco comunes (que no todos los competidores puedan tener un recurso

similar). No imitables (difícilmente un competidor pueda igualarlo), no sustituible (por otros recursos o alguno similar).

Por consiguiente, para los autores del presente trabajo lo que hace exitosa a una empresa es contar con un talento humano excepcional a una empresa es contar con un talento humano excepcional y promover a cada individuo desde sus capacidades diferenciadas con el objetivo de consolidar equipos de altos desempeños con personas motivadas y comprometidas. Al igual que buscar diferenciarse por su conocimiento y experiencia empresarial que sobrepasa las barreras tradicionales y que entender que para ser competitivo y tener la capacidad de reinventarse para evolucionar constantemente su principal prioridad y ventaja competitiva, conlleva a poseer un talento humano con potencialidades de gestión a nivel empresarial.

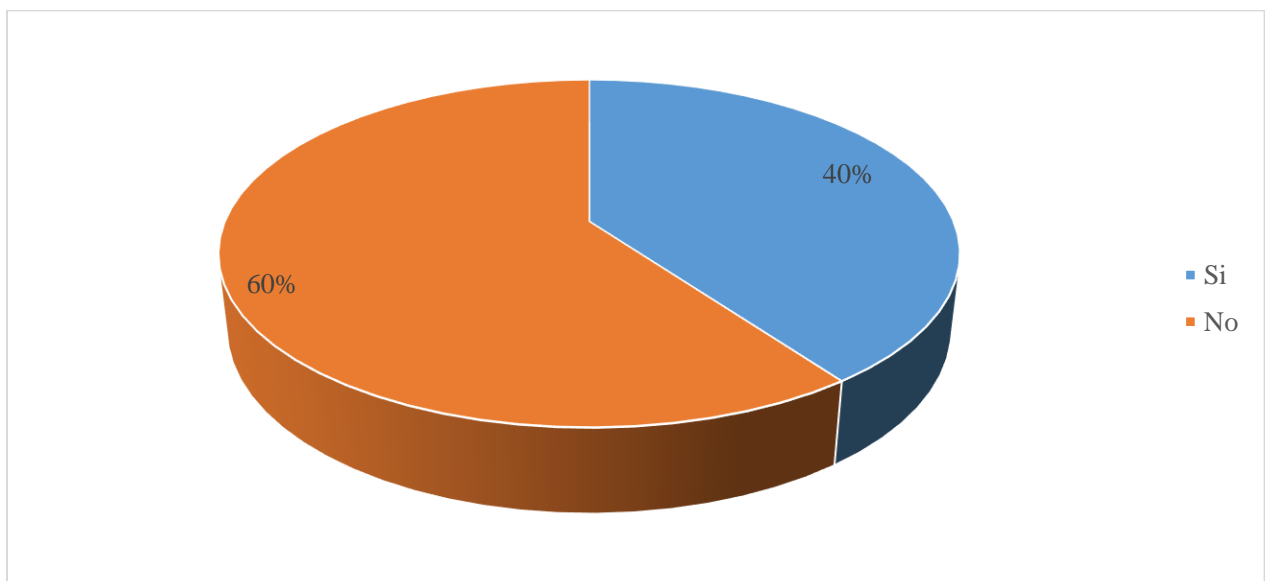


Figura 31. ¿Cree usted que existe atracción, retención y desarrollo del talento en la organización?

El 40% de los encuestados, manifiesta que existe atracción, retención y desarrollo del talento en la organización. Sin embargo, el 60% considera que no. El factor de retención del talento humano en la empresa se ha convertido en uno de los mayores desafíos, que enfrentan los empresarios de hoy, logrando con ello encontrar y mantener los buenos colaboradores; ya que estos son la clave para el sostenimiento para el éxito de la organización. No sobra indicar que entre las causas por la que los trabajadores se van de la empresa y que pueden ser remediada al interior de esta puede ser: desmotivación por el poco reconocimiento y la labor realizada, sobrecarga que

afecta el tiempo libre; clima organizacional tenso, no se sienten identificando con la cultura organizacional de la empresa, no cuenta con el apoyo ni las herramientas suficientes para el desarrollo laboral; el trabajador siente que no tiene oportunidades de crecimiento personal ni laboral; la remuneración salarial no es acorde a las funciones, ni al mercado; el estilo de liderazgo negativo por parte de sus directivos; entre otros.

Por consiguiente, los directivos deben ser proactivos en diseñar estrategias que le permita conservar su talento humano, dentro de los más destacadas situaciones o eventos a saber: garantizar un entorno de trabajo adecuado, fortalecer las relaciones y el buen trato a los trabajadores; construir relaciones de confianza que puedan aumentar lazos de confianza; promover la equidad en todas las decisiones que tenga que ver con el personal; centrarse en la construcción del autoestima; promover en los empleados que tengan metas claras en su vida; integrar a la familia en actividades de la empresa, apoyar a los empleados cuando lo requieran; mantener informado en todo el talento humano que integra la empresa; aportar al crecimiento y formación del trabajador; mantener y establecer una remuneración adecuada y la adquisición del mejor perfil para los cargos asignados.

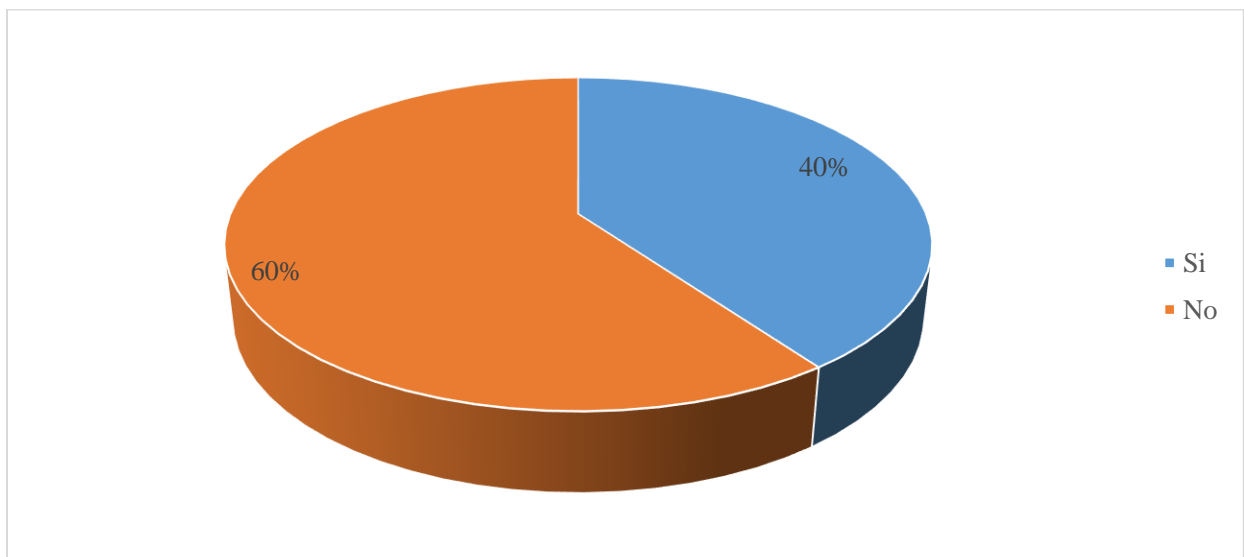


Figura 32. ¿Tiene usted conocimiento de las habilidades sociales y gerenciales para conseguir el equilibrio personal?

En cuanto a las habilidades sociales y gerenciales para conseguir el equilibrio personal, el 40% afirma tenerlas, mientras el 60% considera que no las tiene. Dentro de las actividades para

conseguir el equilibrio personal, conllevaron a escuchar el otro, aprender a escuchar una conversación y mantenerla, aprender a formular preguntas; saber dar las gracias; aprender a pedir ayuda; saber pedir disculpas; saber reaccionar ante el enfadado del interlocutor y gestionar bien la situación; aprender a negociar, recurrir al auto control en las situaciones difíciles.

Tener presente siempre que las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar un cargo de directivo son fundamentales ya que permitirán tener una gestión exitosa que permitirá cumplir con los objetivos trazados por la organización. No existe un parámetro definido de cuáles son las habilidades principales que debe tener un gerente exitoso, pero estas están a la orden del día para que el gerente pueda tomarlas, aprender de ellas e incorporarlas en su gestión de acuerdo al contexto requerido por la empresa.

Es fundamental para un gerente estar en disposición para afrontar los cambios que va generando el entorno empresarial. Por consiguiente, las habilidades gerenciales son herramientas fundamentales que le permiten al directivo hacer frente a esa evolución para lograr llevar a su equipo a cumplir la misión y visión de la organización. Esto permitirá que el directivo cumpla con los valores corporativos y su gestión sea altamente exitosa.

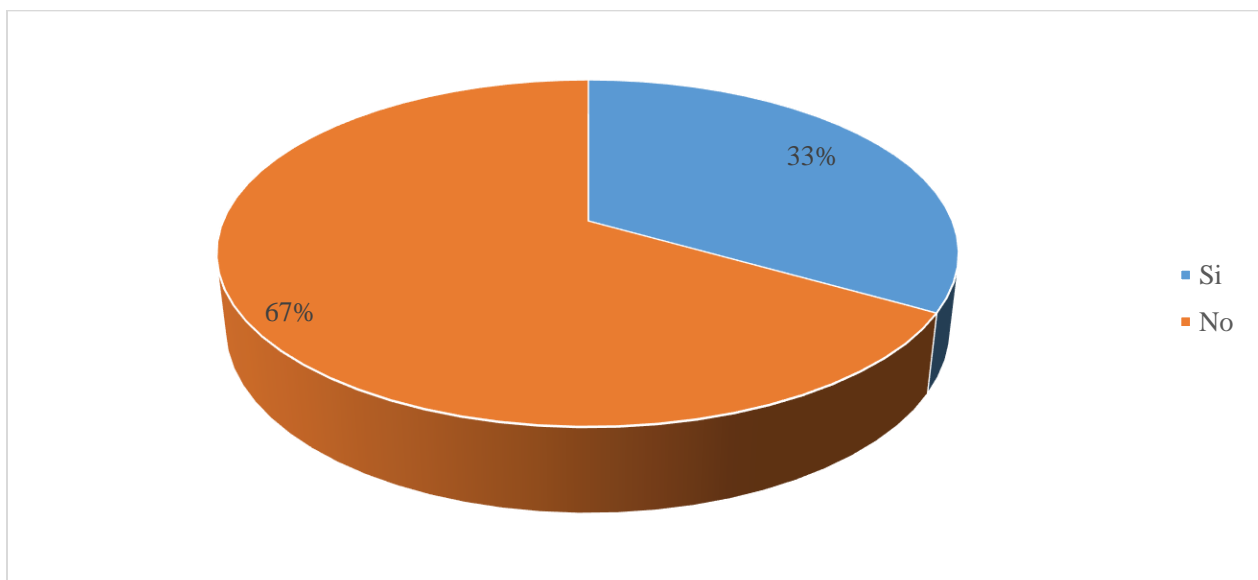


Figura 33. ¿Cree usted poseer creatividad, innovación e inteligencia competitiva?

El 33% de los encuestados considera que posee creatividad, innovación e inteligencia competitiva. Sin embargo, el 67% considera que no. Es importante resaltar que la creatividad conlleva a ser la capacidad de idear alternativas de solución nuevas y diferentes para resolver situaciones que se presentan en cualquier área funcional, en la empresa y especialmente con los clientes. Por ello, se requiere que exista características claves: flexibilidad mental, fluidez, persistencia, curiosidad e iniciativa. Así mismo, lograr busca siempre posibles respuestas correctas, disfrutar resolviendo problemas, aceptar los errores como proceso, arriesgarse a hacer preguntar y buscar nuevas formas para mejorar. El factor innovación, conlleva a ser el punto de partida, el resultado de un proceso de generación de ideas (creatividad), de una evaluación de estas para iniciar un proyecto. De ahí, que el objetivo del innovador conlleva a encontrar una combinación novedosa de piezas de conocimientos existentes, integrando campos profesionales y visionarios.

Al igual que la inteligencia competitiva, es la nueva forma de analizar información que debe utilizar la empresa con el fin de tomar decisiones inteligentes para aumentar su competitividad, mientras se reducen costos; priorizando en la información obtenida de datos relevantes e información estratégica para el desarrollo competitivo de la empresa.

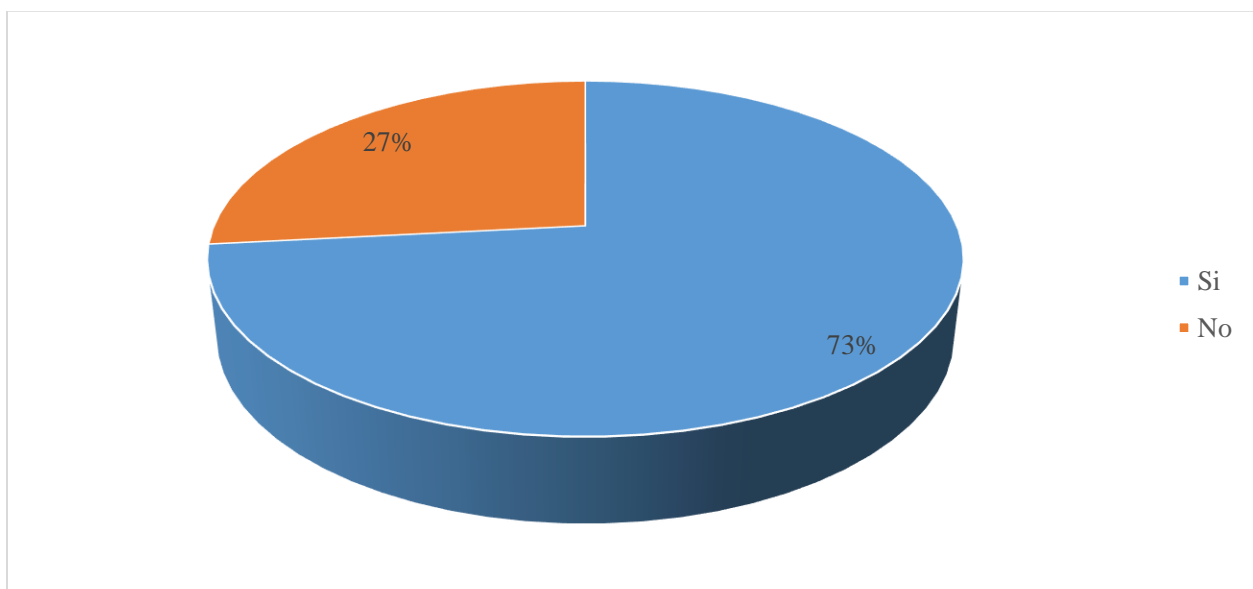


Figura 34. ¿Considera que las siguientes fases generan inteligencia competitiva: planeación y enfoque, análisis, comunicación, precio, estructura, cambio en la cultura organizacional?

El 73% considera que la planeación, enfoque, análisis, comunicación, precio, estructura, cambio en la cultura organizacional, generan inteligencia competitiva; mientras el 27% asegura que no. En este aspecto es conveniente que todo el personal que integra la organización, conozca en forma llana la conceptualización de cultura organizacional, entendida ésta como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres y valores, que contribuyeron como clave para el éxito del negocio. Es decir, una cultura fuerte ayuda a la empresa atraer y retener talentos, al igual una cultura organizacional fuerte consolidada la imagen de la empresa. Por ello, debe ser aprovechada para ejecutar estrategias empresariales, mediante: contratar el talento humano que se adapte a la cultura de la empresa, ponga a trabajar los valores de la organización, y por ende hacerla cada vez más productiva y competitiva, de tal manera que permita una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

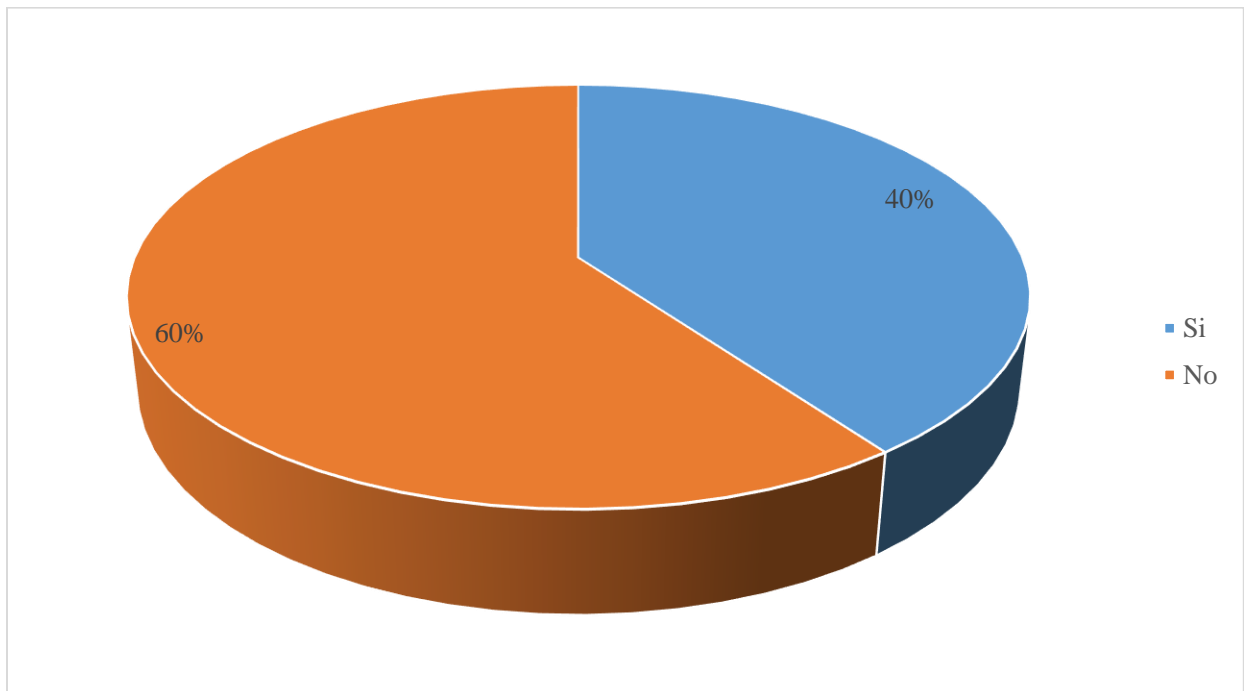


Figura 35. ¿Su trabajo ofrece una gran oportunidad para la creatividad e innovación?

El 40% de los encuestados considera que su trabajo ofrece una gran oportunidad para la creatividad e innovación; el 60% afirma que no. Estos dos factores, creatividad junto con la innovación, son elementos que interactúan en el entorno empresarial, pero se debe tener en cuenta que a medida que el mercado se hace más competitivo, toman un papel de relevancia muy

protagónico, ya que por medio de estos la empresa puede desarrollar ventajas competitivas que le permita mantenerse con éxito. De ahí, que tanto la creatividad, como la innovación son herramientas diferentes, pero que trabajan en conjunto para dar como resultado la generación de aquellos cambios requeridos dentro de la empresa, con la finalidad de generar una mayor satisfacción a los clientes. Por consiguiente, las ideas y conocimientos que producen la creatividad, conducen a innovaciones que hacen referencia a los siguientes aspectos: tecnología, organización interna y configuración de los recursos, aspectos técnicos, económicos de talento humano y mercadeo. Además, existen formas de estimular la creatividad empresarial, conducentes a: proponer retos, motivar, fomentar una participación activa, dar mayor autonomía, general variedad, evitando el estancamiento, erradicar el miedo al fracaso, estar atentos a los cambios del mercado y lanzar nuevos productos, servicios o cambios de procesos.

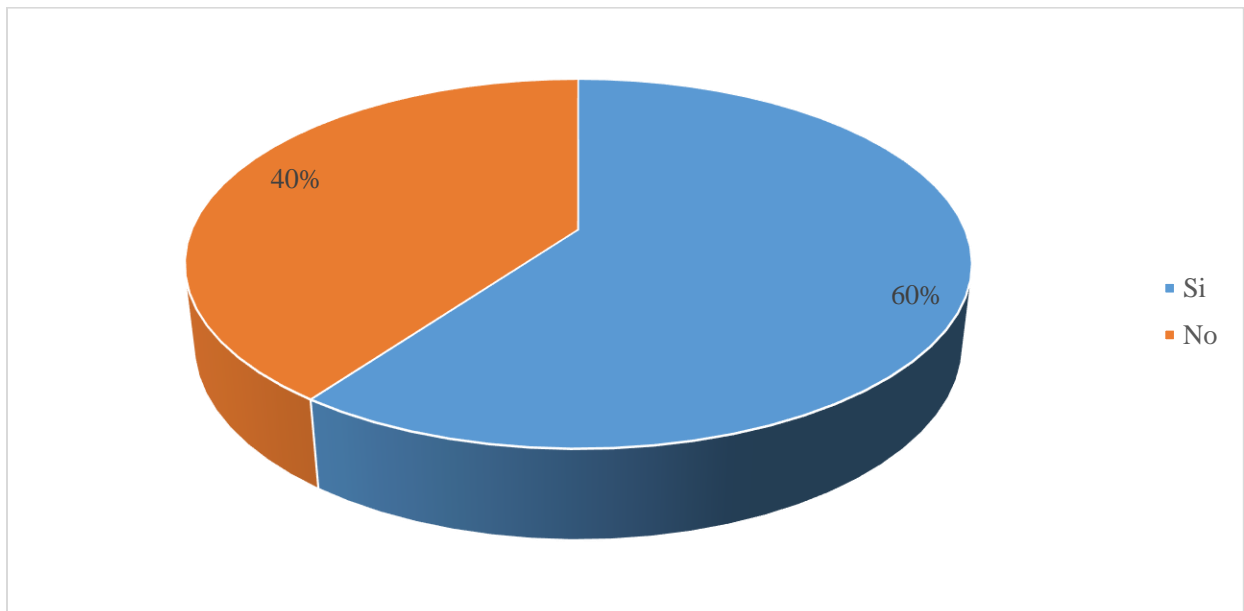


Figura 36. ¿En su trabajo es necesario estar en constante interacción con otros?

Se observa en la gráfica que el 60% de los encuestados considera que es necesario estar en constante interacción con otros; mientras el 40% no lo ve necesario. El factor interacción juega un papel de relevancia ya que establece ambientes que conllevan a reducir el estrés laboral, favorecen la productividad, retener y atraer el talento humano. Es conveniente crear un clima laboral positivo a partir de los siguientes aspectos fundamentales: la actitud positiva, la

conciliación y el espacio físico; de tal forma que sirvan como medidas sencillas y beneficios a toda la organización. Sin embargo, no sobra indicar que la intervención laboral optimiza los procesos de gestión de capital humano.

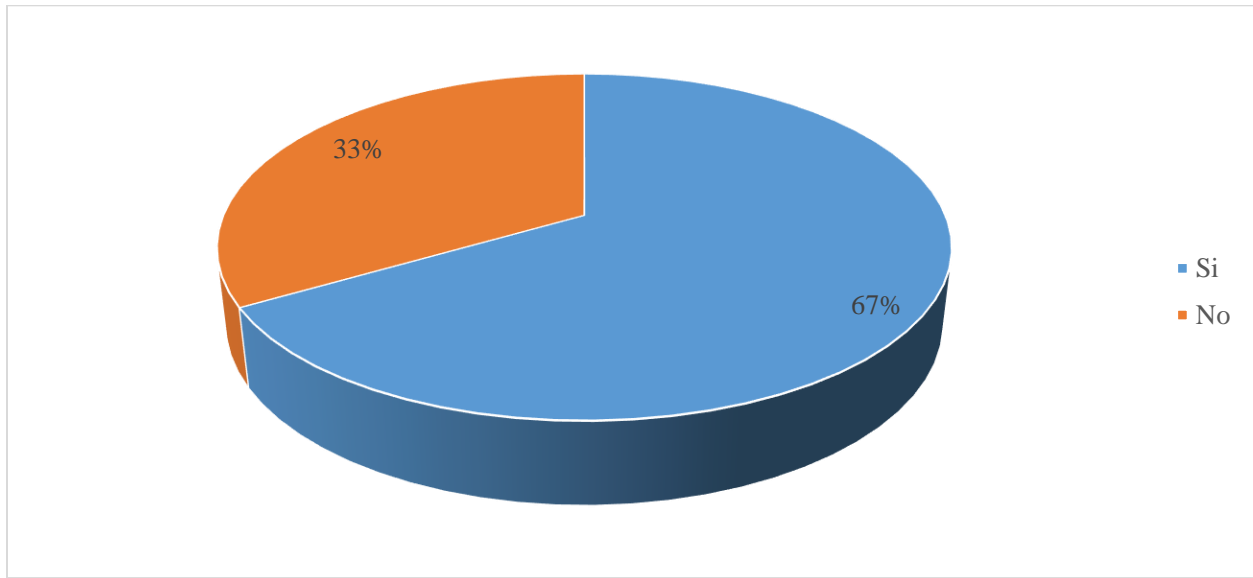


Figura 37. ¿En su puesto se puede ver el trabajo desde el comienzo hasta el final?

El 67% de los encuestados considera que se puede ver el trabajo desde el comienzo hasta el final; sin embargo, el 33% asegura que no. Significa que la organización del puesto de trabajo y motivación laboral influyen diferentes factores que pueden afectar de manera directa e indirecta el quehacer diario laboral. Por ello es conveniente el diseño de un lugar adecuado para que la productividad garantice el éxito de la empresa; gracias al determinante en la motivación del talento humano. Sin embargo, la empresa debe comprender otras tareas las siguientes: ingiere iluminación adecuada, creación suficiente y constante, eliminación de ruidos, utilización de una silla adecuada y la disposición del material que se va a utilizar en cada operación. Cabe aquí el dicho popular “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. En este sentido, el puesto de trabajo es el espacio en el que trabajadores desarrollan su actividad laboral y la empresa es una combinación de componentes esenciales, donde cada quien en su labor forma parte del engranaje que permite la conclusión exitosa del negocio.

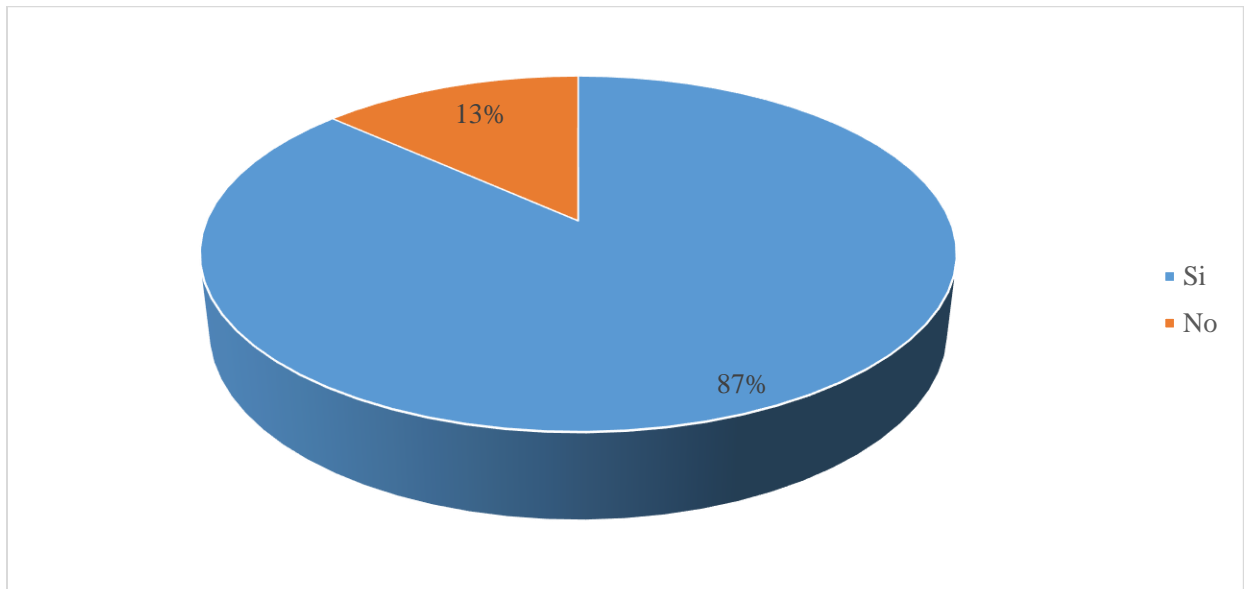


Figura 38. ¿En su puesto de trabajo, la alta calidad de los resultados es esencial: tiene que ser excelente?

Según los encuestados, en su puesto de trabajo, la alta calidad de los resultados es esencial, tiene que ser excelente; así lo considera el 87% de ellos; mientras el 13% afirma que no. Es importante comprender que el lugar de trabajo es el espacio o entorno que le corresponde hacer al trabajador independientemente de la ubicación de éste, o espacio laboral. No sobra indicar que enriquecer los puestos de trabajo supone realizar un esfuerzo por reorganizar las tareas con el objetivo de que cada empleado puede desempeñar una actividad variada y menos monotonía, que aumente su independencia y la responsabilidad, como forma de mejorar la motivación y que genere efectos positivos sobre el rendimiento. De tal forma que los puestos de trabajo enriquecidas representan un cambio que no puede estudiarse a la ligera, pues en muchos casos, llevará desde puestos especializados en otros más dinámicas, que por tanto, necesita de una gran organización, formación y planificación

En este orden, promover el empleo y los puestos de trabajo, conlleva a un esfuerzo por mejorar la comprensión del papel que las políticas podrían desempeñar en el crecimiento del empleo de calidad, y la relación entre el crecimiento y su puesto de trabajo.

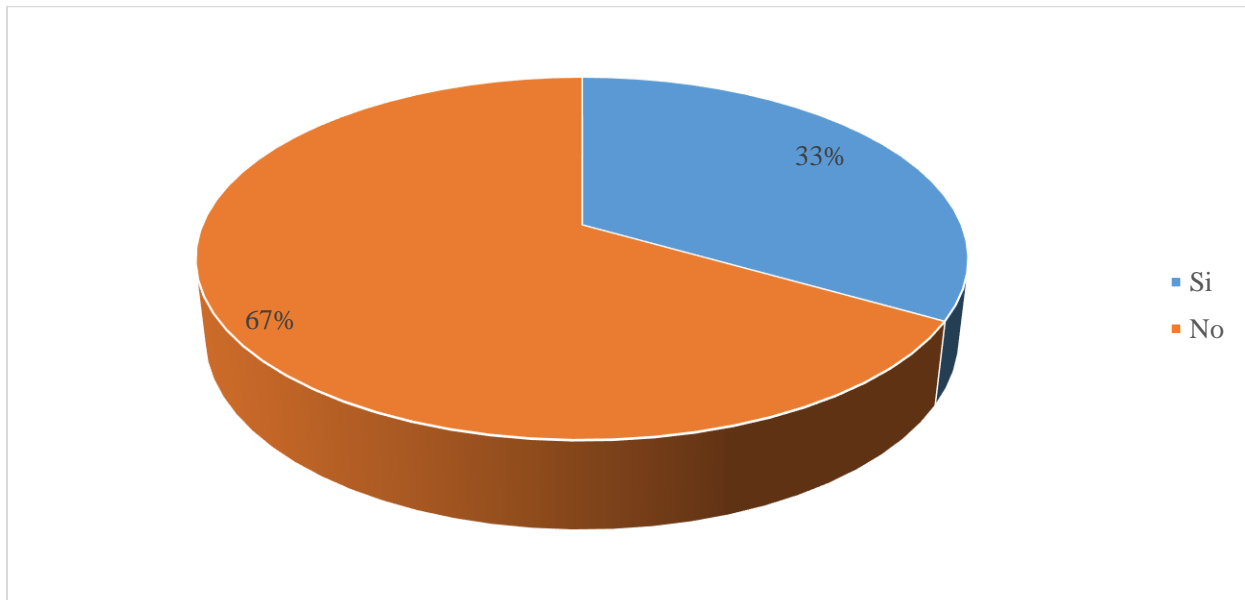


Figura 39. ¿Existe equipos de trabajo y trabajo en equipo en su organización?

En cuanto a si existen equipos de trabajo y trabajo en equipo en la organización, los encuestados manifiestan que si el 33% y no el 67%. La diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo, establece el conjunto de personas que realizan dentro de la empresa o una labor similar. El trabajo en equipo implica que un grupo de personas trabajaron de manera coordinada en la ejecución de su proyecto. En el grupo de trabajo cada persona responde individualmente. No sobra señalar algunas sugerencias entre grupos de trabajo y equipo de trabajo. Por ejemplo, en el grupo de trabajo: las tareas conllevan al conjunto de personas que realizan dentro de la empresa una labor similar. Las responsabilidades son de carácter individual. Son autónomos no dependen del trabajo de sus compañeros. Se tiene una formación similar y realizar el mismo tipo de trabajo. El modelo de activación puede tener una manera particular de funcionar; el factor cohesión no tiene por qué incurrir en el grupo de trabajo; y se estructura por niveles jerárquicos.

En el equipo de trabajo las tareas se llevan a cabo de manera coordinada en la ejecución de su proyecto; la responsabilidad es responder en conjunto del trabajo realizado; no son autónomos, unos dependen de otros; el trabajo realizado por cada uno interfiere en el del compañero y afecta al resultado final. En cuanto a la experiencia profesional cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto. El modelo de activación es necesaria la coordinación lo que a exigir,

establecer estándares comunes de actuación. El factor cohesión es fundamental, hay una estrecha colaboración entre sus miembros; y final en el equipo de trabajo las jerarquías se diluyen estableciendo jefes de equipo para cada trabajo.

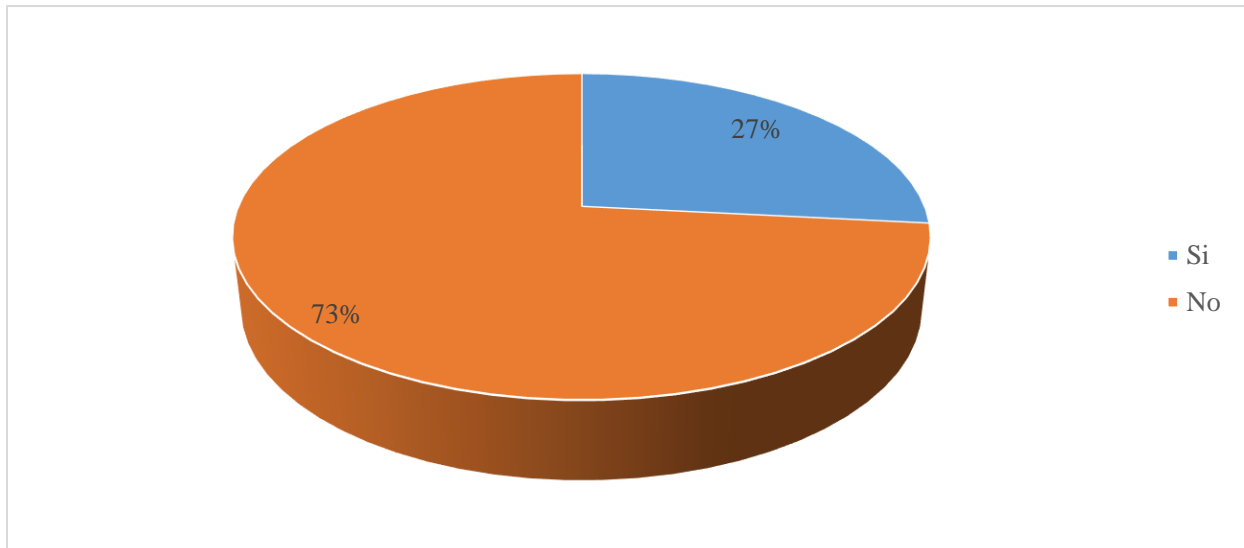


Figura 40. ¿El coaching está orientado a aplicar un estilo de liderazgo que permita potenciar el desarrollo del talento humano a través de la eliminación de obstáculos que afectan su productividad y el logro de los objetivos?

Sólo el 27% de los encuestados considera que el coaching está orientado a aplicar un estilo de liderazgo que permita potenciar el desarrollo del talento humano a través de la eliminación de obstáculos que afectan su productividad y el logro de los objetivos; sin embargo, el 73% considera que no es así. La megatendencia coaching está siendo imprescindible en cualquier organización, si se tiene en cuenta como el proceso que asiste en la liberación del potencial de una persona con el fin de incrementar al máximo su desempeño. De ahí, que sea una práctica no directa, es decir, que el coach debe poder mantener a lo largo del proceso del coaching una posición de neutralidad con respecto. A las decisiones que el cliente debe tomar. Sus beneficios conllevan a adquirir capacidades necesarias para resolver autónomas los conflictos y mejorar los procesos. Al igual que ayuda a impulsar el mejoramiento de nivel de eficacia, cada vez que fomente el sentido de auto control en los integrantes de la empresa. también mejora el clima laboral y fortalece una cultura organizacional de autocontrol.

En la megatendencia del coaching existen determinantes del proceso a saber: meta (ayuda a establecerlas), realidad (ayuda a examinar la realidad y explorar la situación diferente). Opciones (ayuda a encontrar opciones, estrategias y posibilidades alternativas), acción (ayuda a determinar qué, cuándo y quién lo hará).

6.2 Formulación de estrategias de liderazgo usando como herramienta el coaching

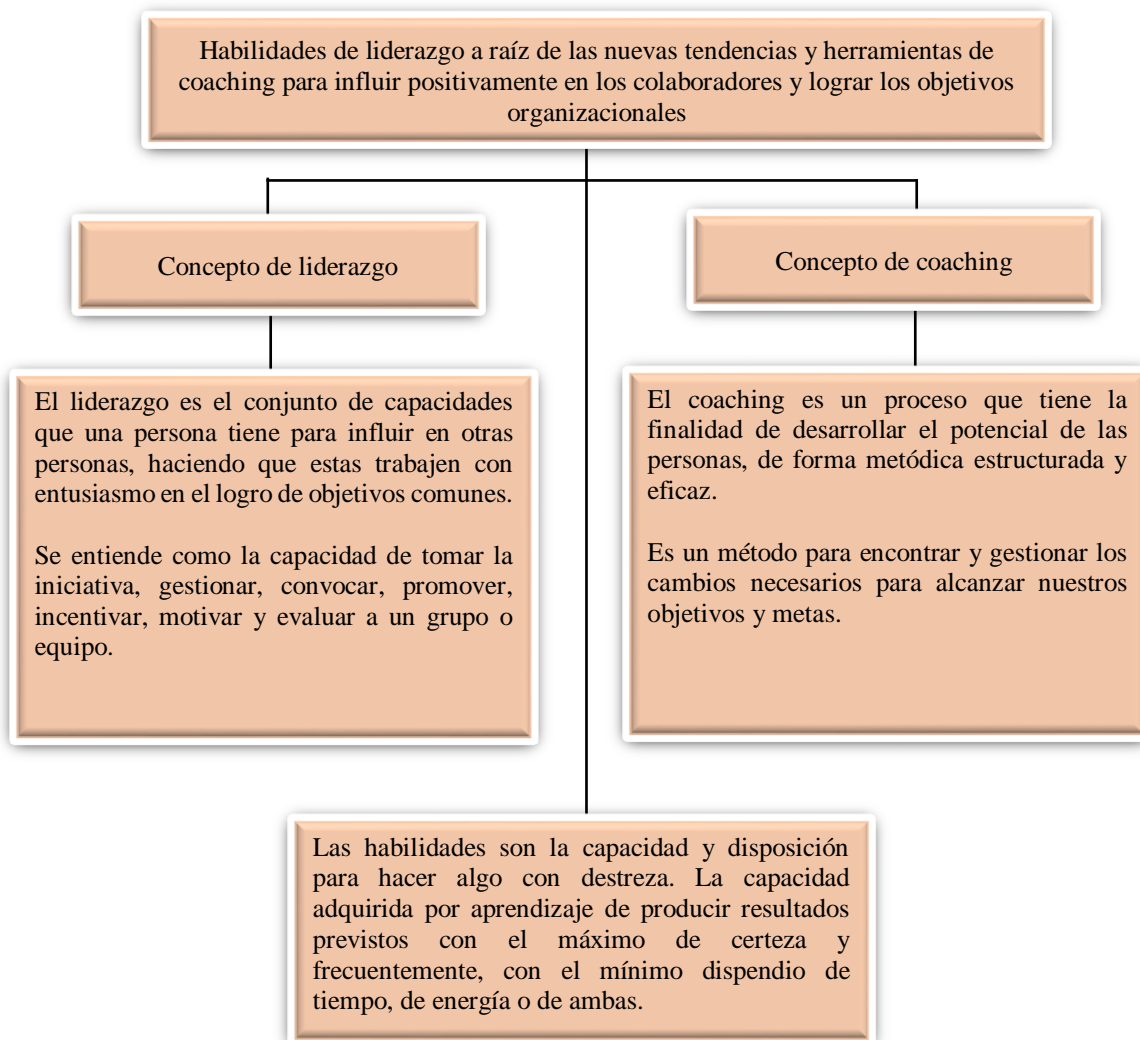


Figura 41. Conceptos.

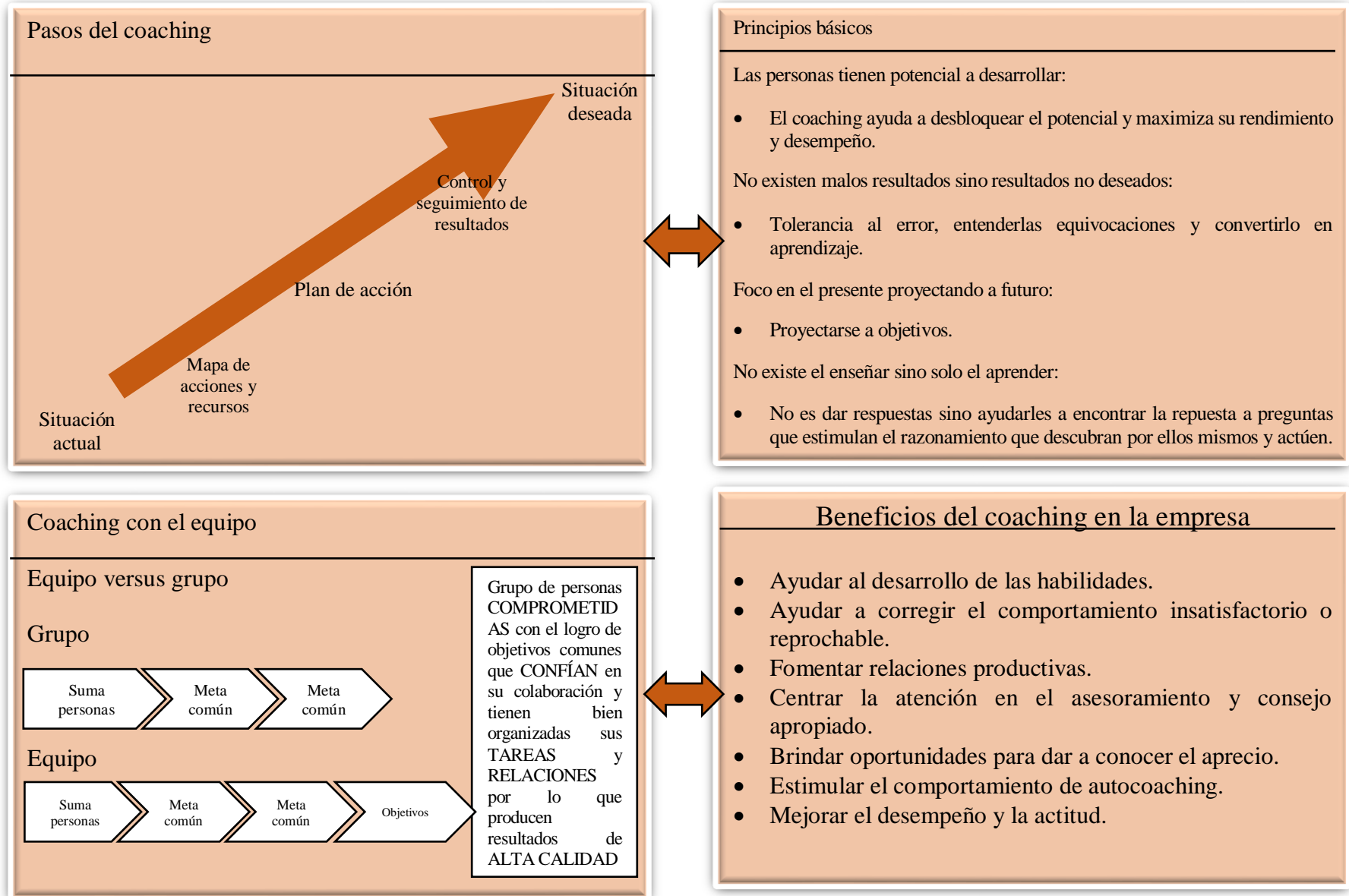
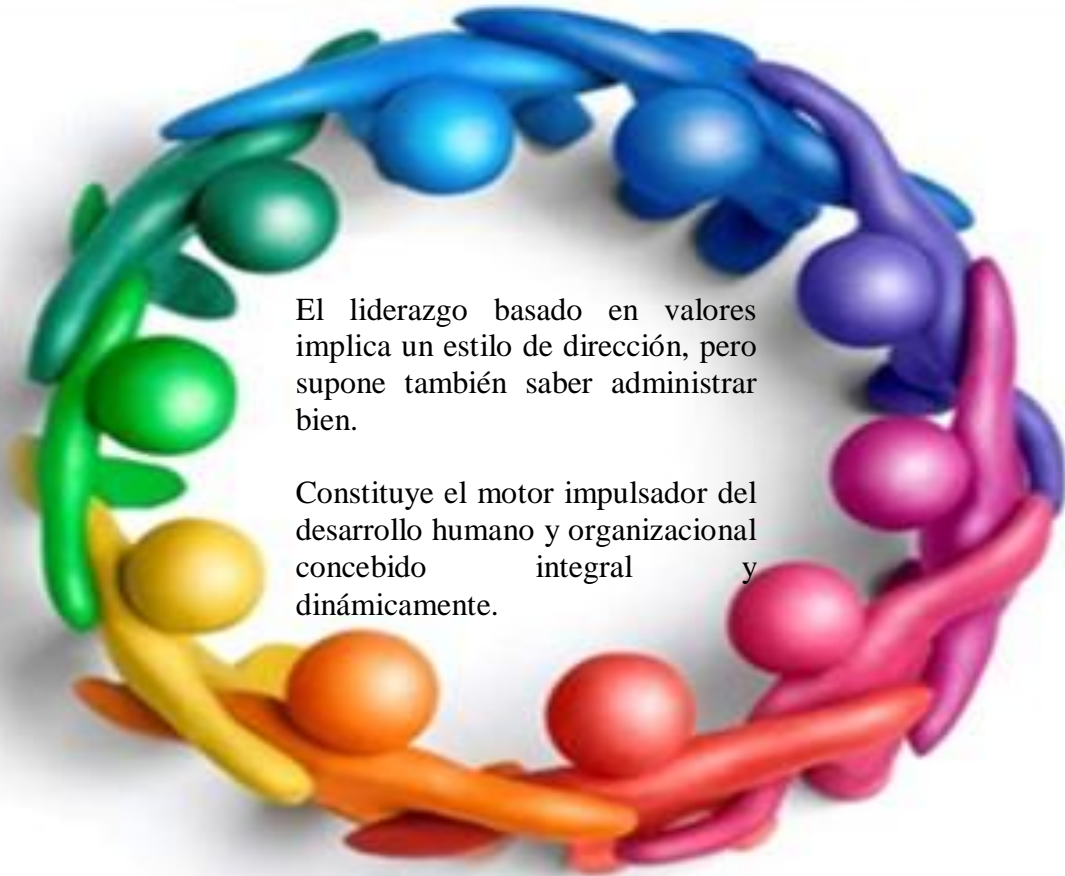


Figura 42. Importancia del coaching para la empresa.

Liderazgo basado en valores



El liderazgo basado en valores implica un estilo de dirección, pero supone también saber administrar bien.

Constituye el motor impulsador del desarrollo humano y organizacional concebido integral y dinámicamente.

El esfuerzo personal y los valores personales actúan como catalizador de los valores corporativos buscando que se orienten en la misma dirección.

Los valores hacen atractiva la tarea de mejorar cada día una empresa, como hacen atractiva la lucha de una persona por vivirlos a pesar de sus defectos.

Figura 43. Liderazgo basado en valores.

El liderazgo basado en valores incluye 3 factores

1. Efectividad: es necesario medir el logro de los objetivos.
2. Moral: es necesario medir cómo el cambio afecta a las partes.
3. Tiempo: medir el cumplimiento de objetivos a través del tiempo.

Liderazgo estratégico



Uno de los roles estratégicos claves de los gerentes – administrativos, consiste en suministrar liderazgo estratégico a sus subordinados.

El liderazgo estratégico se refiere a la capacidad de articular una visión estratégica de la organización y habilidad de motivar a los demás a participar de esa visión.

Figura 44. Liderazgo estratégico.

6.3 Técnicas de coaching empresarial que generan habilidades en la comunicación y propician buenas relaciones interpersonales y trabajo en equipo

Comunicación

Es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. El acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

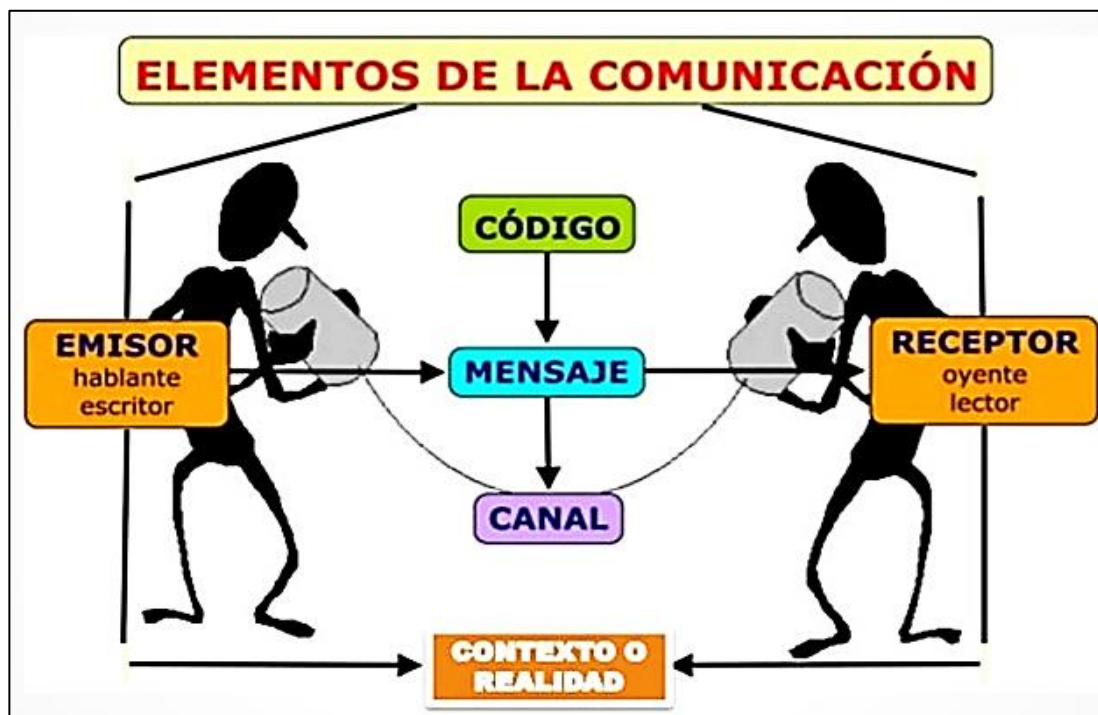
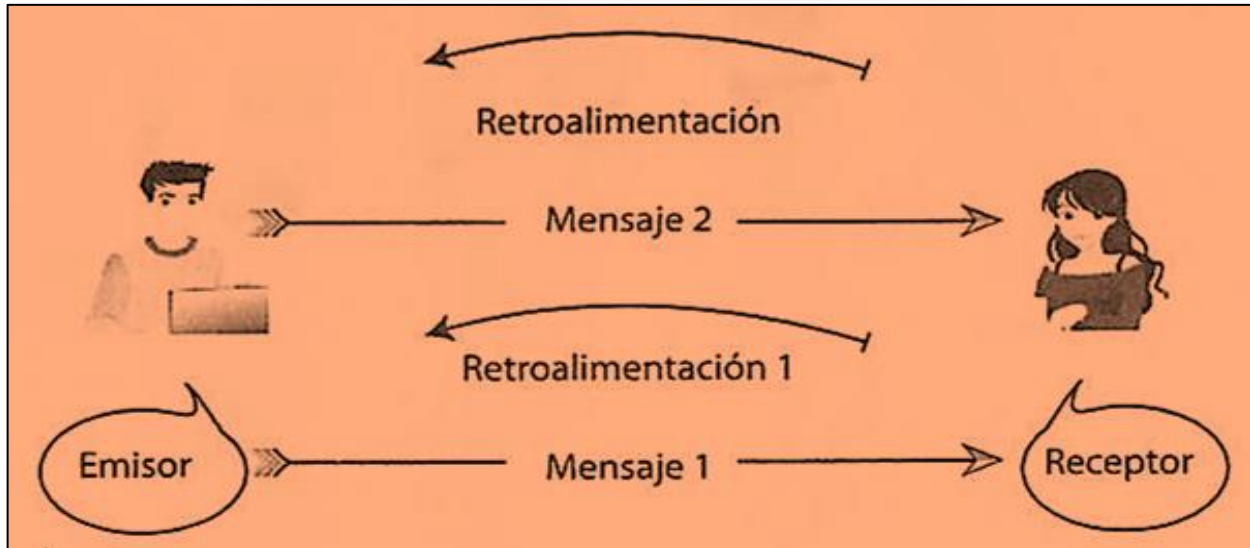


Figura 45. La comunicación.

Comunicación óptima



Comuníquese con claridad

Sea de forma organizada o totalmente descontrolada, la comunicación está siempre presente en el trabajo. Mejore su calidad mostrándose receptivo, sincero y accesible a todo el mundo. Consciente o inconscientemente, nunca comunicará en exceso.

Qué debe hacer:

- No cancele una cita con alguien del personal, con independencia del cargo que ocupe.
- Hable y sea agradecido con la gente siempre que pueda.
- Si tiene visitas externas, hable con todo el grupo y no únicamente con el jefe.
- Si quiere hablar con un miembro de su personal, hágalo personalmente, no por teléfono.

Figura 46. Comunicación óptima.

Fuente: Arroyo (2012).

Coaching empresarial

Mejorar y desarrollar habilidades en la vida, en los negocios, en sus relaciones de manera que las personas sean más felices, más productivas y capaces de alcanzar sus metas de una forma equilibrada.

Objetivos

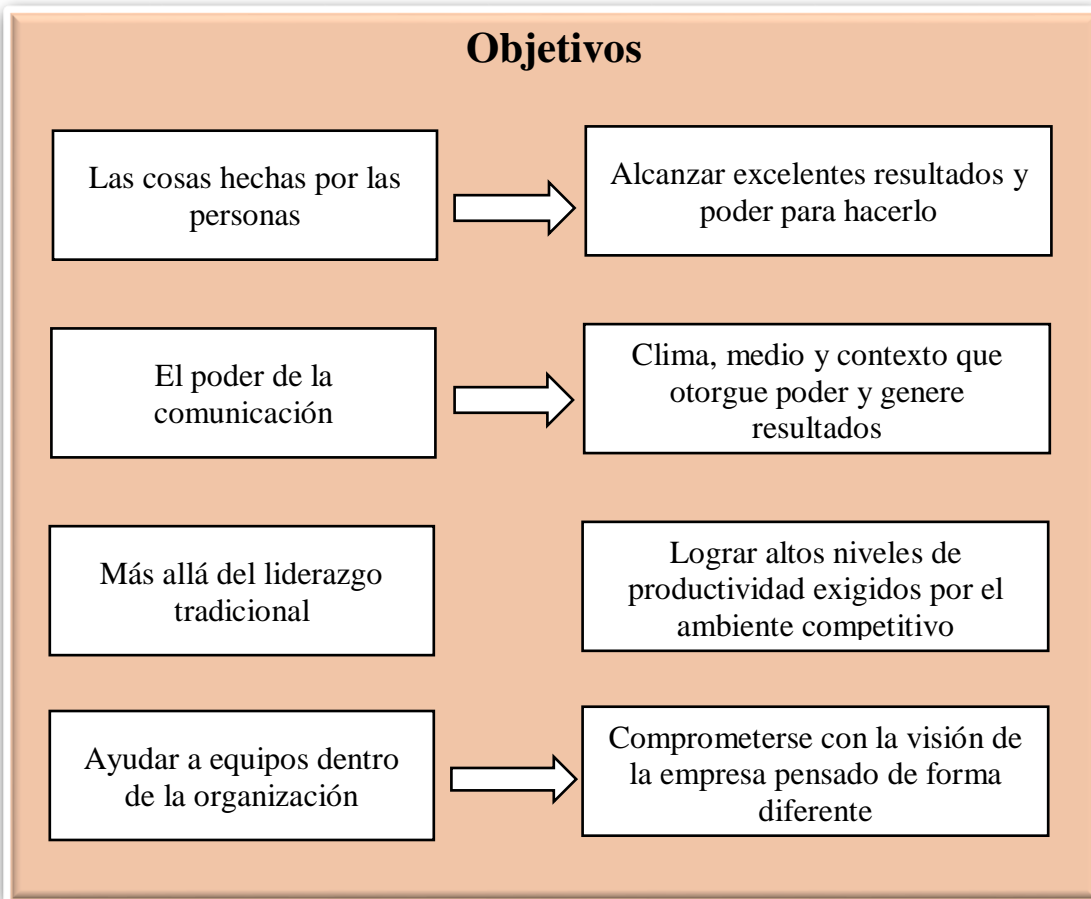


Figura 47. Coaching empresarial.



Figura 48. Ventajas del coaching empresarial.

6.4 Propuesta de herramientas, técnicas y estrategias para el desarrollo de habilidades de liderazgo y toma de decisiones efectiva en la resolución de conflictos y el mejoramiento del talento humano que integra la agencia Motorysa

Solución de problemas

La solución de problemas y la toma de decisiones se consideran una parte importante del sistema de planeación. De hecho, siempre que se percibe una oportunidad y un objetivo, el proceso de la toma de decisiones es en realidad el centro de la acción de planear. Por tanto, en este contexto, el proceso de tomar decisiones implica:

- Desarrollar premisas.
- Identificar alternativas.
- Evaluar alternativas en términos del objetivo que se desea lograr.
- Elegir una alternativa, es decir, tomar una decisión.

La solución de problemas y la toma de decisiones son elementos importantes del sistema de planeación y también para llevar a cabo otras funciones administrativas. Por ejemplo, cuando los administradores ejecutan la función de control deben tomar una serie de decisiones sobre la manera de resolver problemas para que el desempeño vuelva a la normalidad.



Figura 49. Solución de problemas.

La toma de decisiones

La “acción de decidir”, es parte de las responsabilidades del administrador moderno. Muchas decisiones son relativamente simples y pueden tomarse casi de manera inmediata, siguiendo ciertas reglas y patrones de conducta establecidos por enfrentamientos previos con el problema. Por ejemplo, establecer un sistema de administración de sueldos y salarios, aunque es un problema relativamente simple, se puede considerar como un proceso de decisión para el cual existe una estructura y un procedimiento de resolución.

Hábitos incorrectos

- Postergación
- Confusión
- Agobio
- Evasión
- Negación
- Errores de enfoque
- Errores de interpretación
- Inseguridad
- Temor



Actitudes correctas

- Piensa cuál es tu situación actual y qué pretende hacer.
- Reflexionar sobre tus habilidades y cualidades.
- Aprovecha tu talento en beneficio propio.
- Estudia las posibilidades de éxito y después actúa.
- Selecciona apoyo de otras empresas.
- Aprende a convertir tus fracasos en valiosas experiencias.
- Piensa en grande y tus resultados serán en grande.
- Los retos se traducen en satisfacciones.
- Pierde el temor a lo desconocido: esto te ayudará a tener confianza en ti.

Figura 50. Toma de decisiones.

Negociación Resolución de conflictos

“Un problema irresoluble es un problema mal planteado”

Albert Einstein

La negociación

Toda negociación tiene como objetivo llegar a acuerdos, resolver diferencias o exponer y defender nuestros propios intereses. La capacidad de negociación está muy relacionada con la resolución de conflictos aunque no siempre se negocia para solucionar un problema.

La mayoría de la gente cree que solamente se negocia cuando las partes se sientan y mantienen arduas discusiones en un entorno muy formal. Efectivamente éste es un tipo de negociación que difiere de otros, en cuanto a que requiere planificación. En este caso, como en otros similares, la planificación es un proceso estructurado que requiere:

- Establecer una agenda.
- Definir los asuntos a negociar.
- Disponer de alternativas, caso de llegar a un punto muerto.
- Conocer a la parte contraria.



Figura 51. Negociación, resolución de conflictos.

Negociación

La negociación, en su sentido más amplio, implica establecer una relación duradera.

Un hecho básico que no se debe olvidar es que los negociadores no son representantes abstractos de la otra parte, sino seres humanos y como tales, impredecibles.

Cada negociación es única. El resultado será siempre diferente al de otra, aun cuando parezca que el tema sujeto a negociación es el mismo.

Toda negociación tiene cuatro resultados posibles:

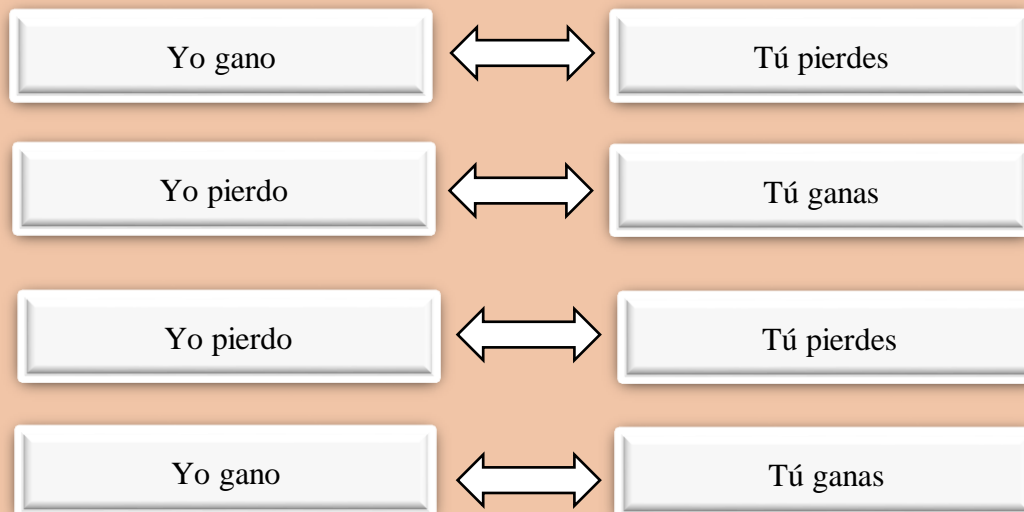


Figura 52. Negociación.

Negociación competitiva

Nadie quiere ser perdedor, salvo excepciones relacionadas con estrategias ocultas. El riesgo de perder divide a los negociadores en dos categorías:

Los competitivos

Quieren ganar siempre.

Los colaboradores

Siempre procuran alcanzar el mejor acuerdo para ambas partes.

En las negociaciones competitivas, lo que se pretende es conseguir los objetivos propios a la vez que la otra parte no consigue los suyos. Suelen ser negociaciones duras que se basan en el regateo en las que existe un componente de intimidación muy importante.

Una negociación competitiva es aquella en la que prevalece una orientación distributiva: lo que una parte gana, la otra, por definición, lo pierde.

Una negociación colaborativa es aquella que busca que ambas partes ganen, lo que puede conllevar que, el ganar pase por ayudar a la otra parte.

En resumen, ser hábiles en la gestión de la información propia y ajena es tan importante en las negociaciones competitivas como en colaborativas.

Figura 53. Negociaciones competitivas.

Resolución de conflictos

Problema, cuestión, materia de discusión, enfrentamiento.

Todos experimentamos diferencias de opinión todos los días. De hecho, cuando dos o más personas interactúan, es lógico que surjan diferencias de opinión o desacuerdos sobre las cuestiones más variadas. Es una situación que se produce en todos los ámbitos de la vida:

- Trabajo
- Familia
- Amistades
- Transacciones comerciales
- Deportes.

En determinadas ocasiones el desacuerdo es tan fuerte entre las partes involucradas que se convierte en lo que denominamos conflictos.

Para los fines de este proyecto se tratarán exclusivamente la resolución de los conflictos derivados de la atención al cliente.

Las personas dotadas de habilidades para gestionar los conflictos manejan a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto

Consejos frente al conflicto

1. dejar de hablar	6. Mantener la calma.
2. Escucha activa	7. Mantenerse en los límites de la capacidad de toma de decisiones.
3. Confianza (aceptar lo que dice).	8. Prometer sólo aquello que se puede cumplir.
4. Aclarar los hechos	9. Pedir la opinión de la otra parte.
5. Mantenerse neutral	10. Informar a la dirección si el tema lo requiere.

Figura 54. Resolución de conflictos.

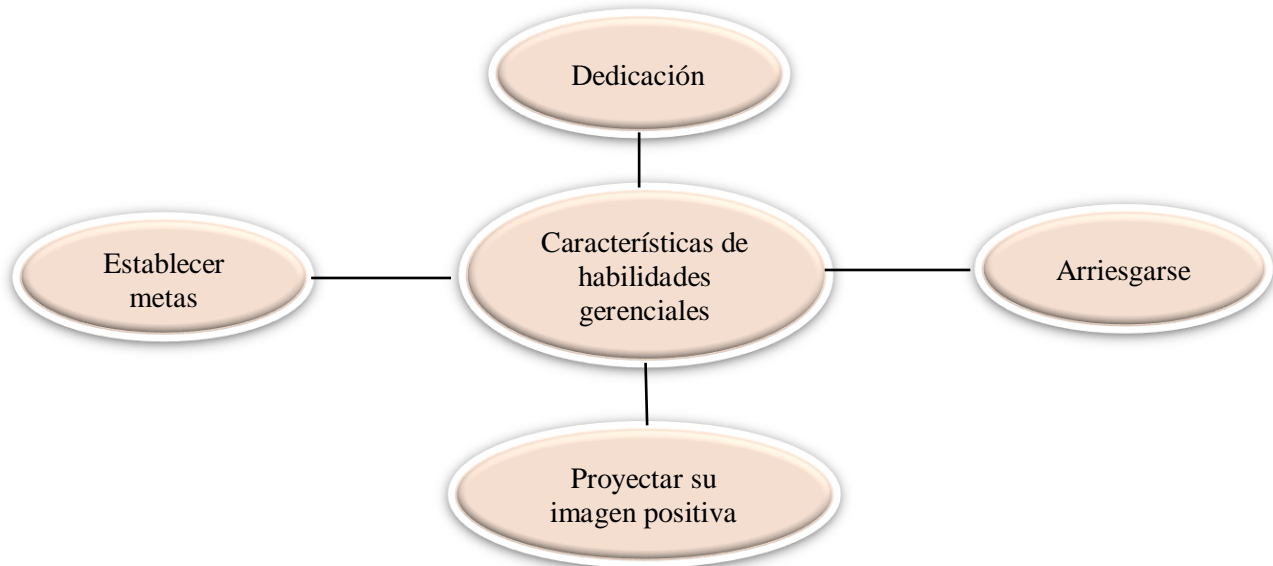


Figura 55. Variables intrínsecas de la persona.

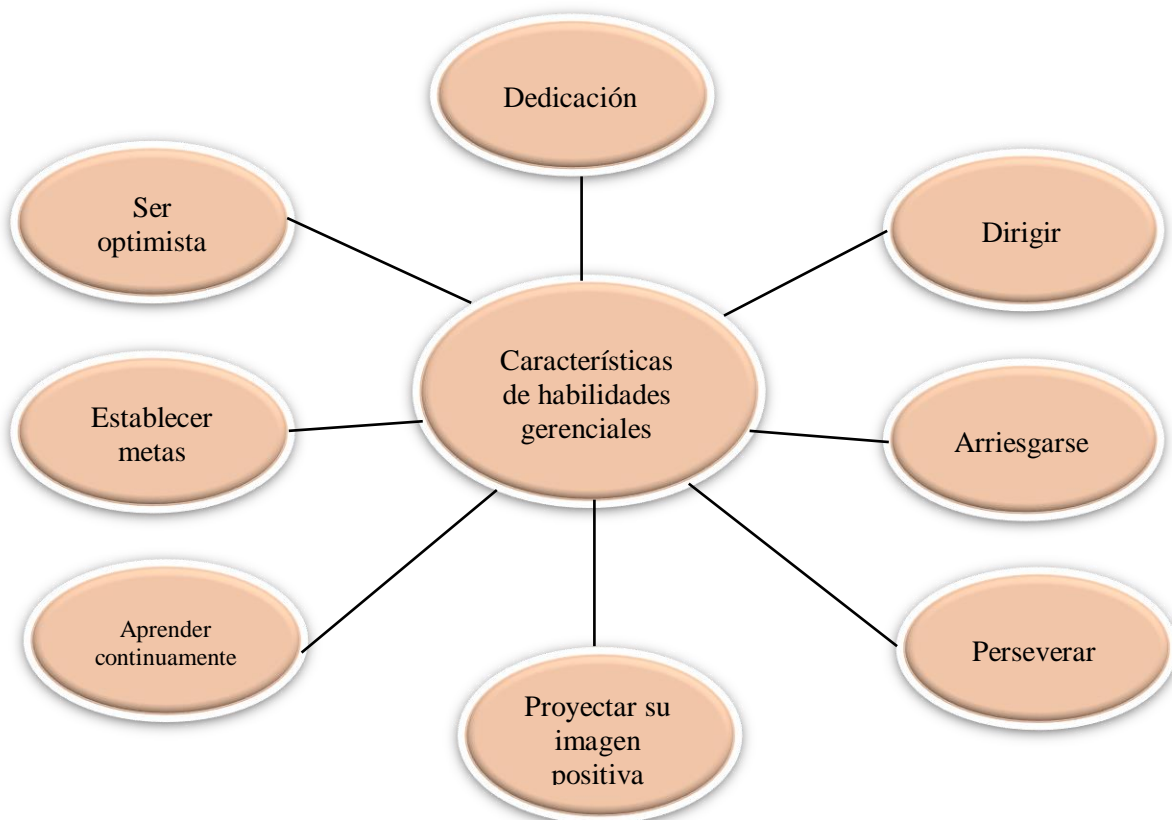


Figura 56. Características de habilidades gerenciales.

Habilidades sociales aplicables a cualquier puesto de trabajo:

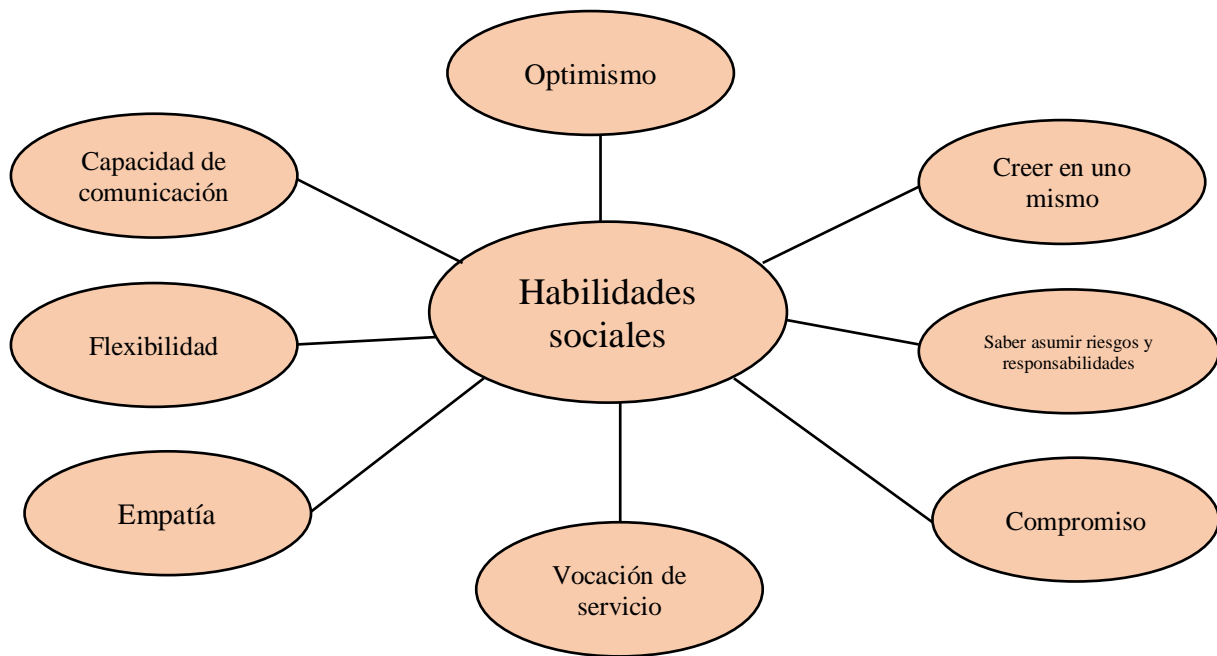


Figura 57. Habilidades sociales.

Fuente: Arroyo (2012).

Aplicabilidad del coaching:

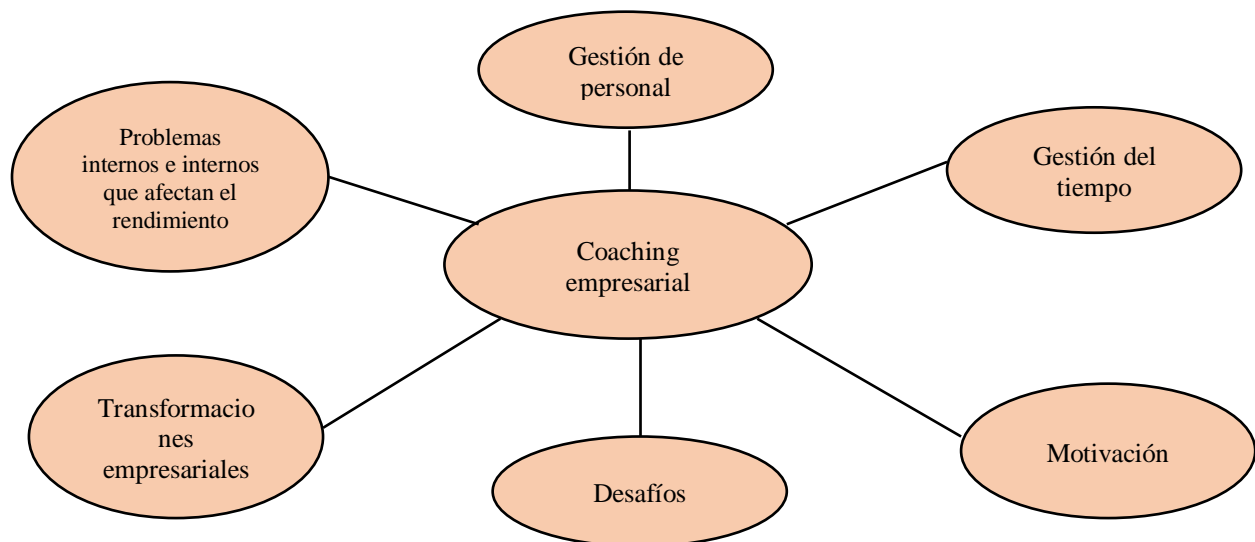


Figura 58. Coaching empresarial.

Fuente: Arroyo (2012).

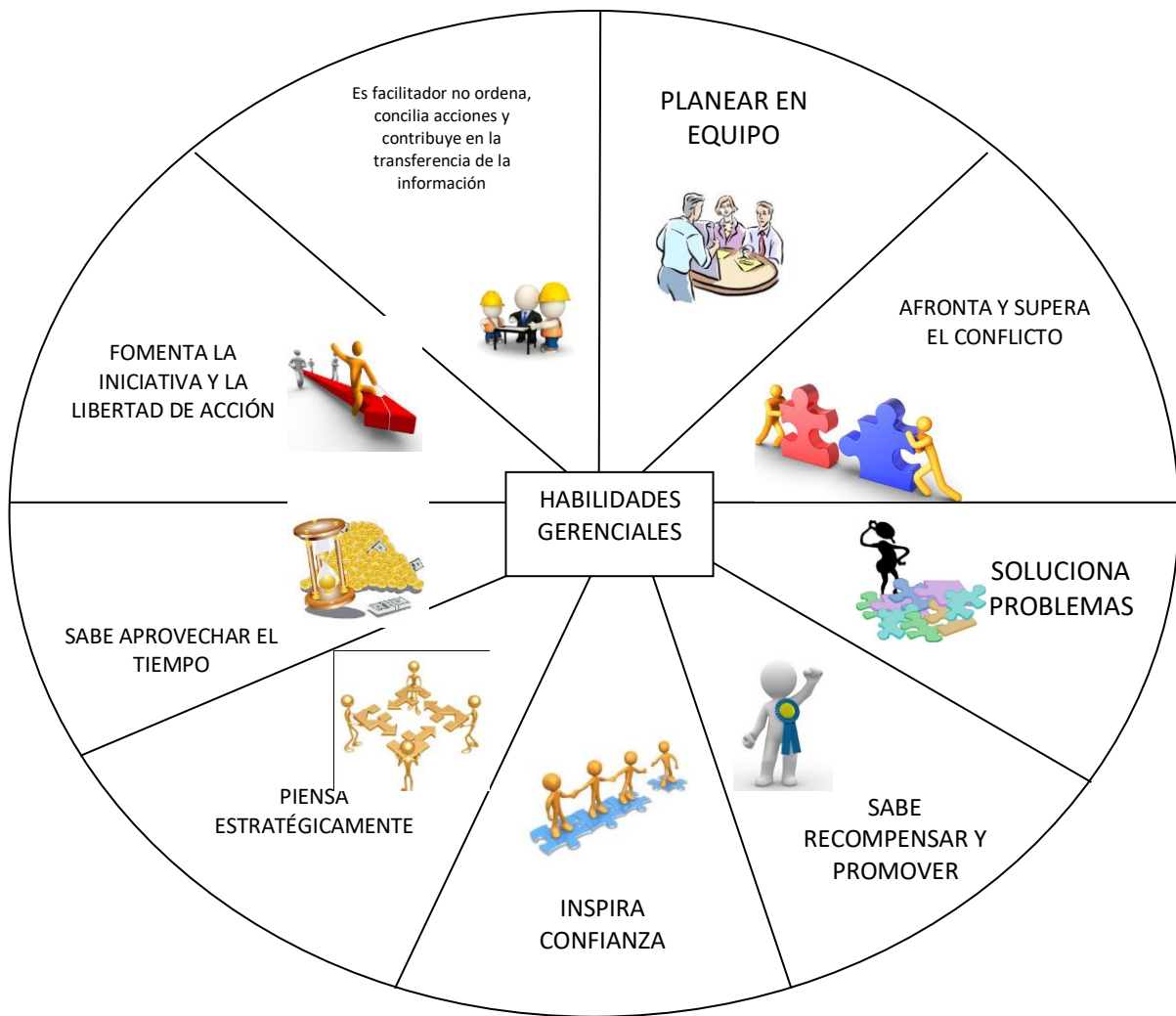


Figura 59. Habilidades gerenciales.

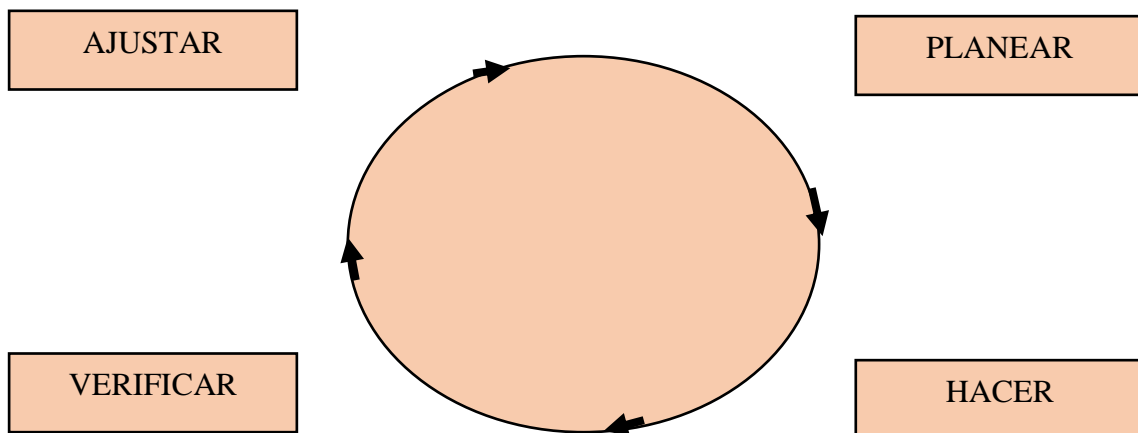


Figura 60. Ciclo de gerenciamiento.

Planear:

a) La planeación incluye:

- Diagnóstico estratégico.
- Determinación de objetivos.

b) Para realizar el diagnóstico estratégico, se pueden utilizar diversas metodológicas entre ellas:

- Análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).
- Diagrama de OSHIKAWA o Espina de pescado.
- Lluvia de ideas.

Hacer:

Para garantizar el logro de los objetivos y metas previstos en el proceso se requiere. }

a) Capacitar al equipo responsable de su ejecución en:

- Las técnicas y mecanismos que lo habiliten para ejecutar con competencias las acciones por las cuales deben responder.
- Concertación de estrategias y desarrollo colectivo de las actividades que permitan su cumplimiento.
- Diseño e implementación en sistemas de información.
- Conocimiento y agilidad en la aplicación de procedimientos.
- Registro y clasificación de datos y hechos.
- Diseño y aplicación de indicadores o ítems de verificación y control.
- Negociación y concertación para el manejo de soluciones.
- Diseño y gerenciamiento conjunto del ciclo PHVA.

- Trabajo en equipo.
- b) Ejecutar las estrategias y acciones que describa el proceso.
- c) Registrar los datos y hechos producto de la ejecución del proceso.

Verificar: es comprobar que el servicio se presta conforme a los parámetros de satisfacción del cliente externo e interno, puesto que se corre el riesgo de suministrar un servicio que no corresponde a sus expectativas.

Ajustar: esta etapa facilita adecuar el proceso en su totalidad o en alguna de sus partes de acuerdo con:

- a) Políticas instituciones y de gobierno.
- b) Cambios y nuevas exigencias de la comunidad y el entorno.
- c) Causas determinantes de los problemas.
- d) Resultados de los indicadores.

7. Conclusiones

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos se presentan las siguientes conclusiones:

Es a través de la comunicación como factor que presenta la empresa Motorysa en un nivel relativamente inadecuado, que se debe establecer una comunicación más eficaz, centrando la atención, en procesos de percepción, una comunicación interpersonal, teniendo en cuenta los patrones de la comunicación en la organización y las barreras existentes para una comunicación eficaz. De ahí, que el intercambio de información entre la gerencia y sus colaboradores, al igual que su inferencia, de su significado entre las personas que integran la empresa, pone de manifiesto la comunicación, como un proceso de doble vía, que consta de diversos elementos vinculados de forma consecutiva y donde se deben ajustar a las necesidades de la empresa, mediante el uso adecuado de los medios de comunicación para una mayor información y comprensión.

Con los años, la comunicación dejó de ser únicamente lenguaje, para convertirse paulatinamente en medio de comunicación masiva y mediación cultural. En los tiempos modernos comunicar significa poner en común con otro, ideas, pensamientos, a través de diferentes canales y con un código compartido. Debido a esto resulta un fenómeno difícil de conceptualizar; existen disímiles definiciones, ha sido estudiada y tratada con diferentes enfoques.

La traducción literal de coaching es “entrenamiento”, pero el “Proceso de coaching” en sí mismo es algo más, implica muchas cosas; es un asesoramiento en el que una persona que se conoce con el nombre de ‘coach’ tratará de ayudar y asesorar al ‘coach’ (el directivo) en la difícil tarea de saber a dónde vamos, qué queremos lograr y qué medios vamos a utilizar.

El manejo de conflictos, es el conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones y transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa.

La importancia del trabajo en equipo en la empresa Conlleva a establecer que todos los integrantes de un grupo humano buscan alcanzar un propósito cuando se reúnen; el triunfo de su equipo, ganar un torneo, un concurso, sobresalir ante los gerentes por sus resultados, etc., en este sentido el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados.

Los Roles de los participantes. Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes el equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.

La comunicación. Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.

Liderazgo. Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos, el impulso requerido para que el desempeño no decaiga, sino que por el contrario se incremente.

Compensación. Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo. Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo.

Una de sus grandes aportaciones la capacitación: el capital humano recibe entrenamiento cruzado, lo que lo hace más flexible, pues los trabajadores pueden rotar en distintos puestos. Otro de los elementos que brinda consistencia a esta filosofía de trabajo es compartir beneficios y riesgos, lo que hace que la gente se sienta “dueña del negocio”.

Finalmente, se destacan las ventajas de retroalimentación, capacitación y entrenamiento del talento humano: mejora de la calidad, productividad y servicio al cliente; mayor flexibilidad; reducción de costos operativos; rápida adaptación al cambio tecnológico; mejor respuesta a las necesidades de los trabajadores; aumento del compromiso del empleado con la organización; habilidad para atraer y retener al talento humano.

8. Recomendaciones

- a) Es importante identificar que las cualidades de liderazgo, metas específicas y cuantificable, respeto, compromiso y lealtad; comunicación eficaz; aprender durante el camino; pensar positivamente y establecer el reconocimiento como clave fundamental para la motivación. Son cualidades que hacen posible que un equipo tenga un alto rendimiento.
- b) Es a través del equipo de trabajo que se estructura una organización y su cultura organizacional. Para lo cual se necesita una amplia posibilidad de formación, compartir objetivos y metas comunes, establecer roles; que hacen parte del mejoramiento continuo y permanente; creando y fortaleciendo la participación activa y dinámica; a su vez compartiendo conocimientos, habilidades y destrezas. Características todas estas que son dinamizadores del proceso de mejoramiento continuo.
- c) Para tener buenas relaciones laborales es necesario conocer a los compañeros, escucharlos, ser simpáticos, evitar ser parte del chismerío, ser agradecido, ofrecer su ayuda y participar activamente en todos los eventos de la empresa.
- d) Una forma eficaz de lograr el compromiso de los trabajadores es estableciendo un sistema efectivo de gestión y evaluación del desempeño, que permita hacer un seguimiento adecuado al rendimiento del equipo. Por tanto, el departamento de gestión humana debe garantizar el funcionamiento del proceso y promover la participación activa y dinámica de todo el talento humano que integra la empresa.
- e) Tener presente que por comunicación se entiende, hacer a otro participe de algo, descubrir o manifestar una cosa a alguien, conversar, tratar con alguna palabra o por escrito; consultar con otros un asunto, expresar los propios pensamientos y sentimientos, es decir, el ser humano en sí mismo, es comunicación. Esto no es una simple acción de la persona sino una dimensión de la misma. El individuo es el resultado de la comunicación.

- f) Los objetivos han de estar fijados en el tiempo: son para un periodo determinado. No existen objetivos perennes. Tiene un comienzo y un final. Y todo ello siempre adaptado a los recursos y asignado a un conjunto de personas determinando que deben encontrar una motivación
- g) Es necesario que en la empresa Motorysa exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los trabajadores. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.
- h) El éxito empresarial depende en gran medida de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus colaboradores. Es saber cómo desenvolverse con un grupo de colaboradores cuyas habilidades, forma de pensar y disposición para trabajar en algunas ocasiones difieren de las otras.
- i) Es relevante que los administradores consideran la toma de decisiones como su trabajo principal por que constantemente debe decidir lo que debe hacerse, quien ha de hacerlo, cuándo y dónde y en ocasiones, hasta como se hará. Sin embargo, la toma de decisiones solo es un paso de la planeación; incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción solo durante unos minutos.
- j) En cuanto al trabajo de equipo, es importante que todos participen y aporten, bajo las reglas claves, conocidas y aceptadas y respetadas por todos los colaboradores.
- k) En la formación continua, se debe planificar y organizar un programa de capacitación y desarrollo congruente y convergente con los objetivos de la empresa.
- l) Fomentar habilidades comunicativas y del liderazgo, que permitan hallar los canales de comunicación más adecuados, para lograr que la información logre identificar las actividades a seguir y que sircan como proceso de comprensión y entendimiento.

-
- m) Es importante tener presente, que la comunicación, a nivel administrativo, no solo informa a los colaboradores sobre el contenido y la intención de la política de servicio al cliente; también debe servir para reforzar la comprensión del paradigma corporativo, promover la participación, motivar, desarrollar, reforzar la identidad con el grupo, mantener el punto focal; garantizando de esta manera, un trabajo más eficaz y efectivo.
 - n) Desarrollar habilidades para encontrar soluciones al liderazgo comunicativo y cultural.
 - o) Tener en cuenta que es una actitud de líder, cuando existe ideas de respeto, humildad, servicios y responsabilidad para con la empresa.
 - p) Practicar el liderazgo transformacional colectivo en cada lugar de la empresa, teniendo en cuenta que el talento humano no son recursos, ellos realmente los generan.
 - q) Poner la confianza como factor clave en el respeto por los demás, y la credibilidad en la realidad empresarial.
 - r) Comprender que la comunicación es importante por el excelente flujo de información que facilita las relaciones sinérgicas en los procesos.
 - s) El éxito de la empresa se construye todos los días con calidad, innovación, creatividad, y el uso de la inteligencia acertada.
 - t) Se debe sensibilizar a los objetivos de la organización, es decir, tener una visión clara de las metas de la misma.

Referencias bibliográficas

- Albers, H. (1997), *Principios de organización y dirección*. Segunda edición. México. Ediciones Ciencias y Técnica.
- Angarita, Z. (2008). *Teorías del liderazgo*. Estado Miranda, Venezuela. Publicado en: <http://zulayangarita.blogspot.com.co/>
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales*. Primera Edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Barbosa, W. O. (2017). Por una ciudad sostenible y competitiva. En: *Ministerio de Hacienda. Todos por un nuevo país . tomado de: www.findeter.gov.co*
- Barrios, A. (2006). “El C.S.P y la Toma de Decisiones”. Programa en Habilidades Gerenciales. ITESM.
- Bateman, S. (1999). habilidades gerenciales. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. , págs. 9-11.
- Bermúdez, L. T. y Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Bounocore, D. (1980). *Diccionario de bibliotecología*. Segunda edición. Buenos Aires, Argentina: Editorial Marymar.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill.
- Crosby, P. (1991). Liderazgo. España: McGraw Hill.

Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J. (1994). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. España: McGraw Hill.

Drucker, P. (2004). *Drucker para todos los días*. Editorial Norma.

Galdos, G. (2016). *Toma de decisiones, elecciones acertadas para el éxito personal y profesional*. Segunda Edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.

Galicia (2000). *habilidades gerenciales*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Gobernación del Meta (2016). *El Meta y sus municipios*. Llano Siete Días.

Goleman, D.; (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Editorial Vergara, Barcelona.

Gómez Duran, L. A. (2013). *Competencia y habilidades que deben desarrollar un buen líder*. Gerente de Helm Bank. Artículo de especialización en alta gerencia en la Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, D.C. Colombia.

Katz, R. L. *Habilidades para una administración efectiva*. Biblioteca Harvard (edición original en 1955, revisada en 1974).

Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones

Martínez Villaverde, L. (2010). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. Primera Edición. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U.

Méndez Álvarez, C. E. (2013). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación* cuarta Edición, México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.


-
- Meza Canales F. (2006). “Gestión y Desarrollo del Potencial Humano”. Programa en Desarrollo de Habilidades Gerenciales. ITESM.
- Minzberg, H. (1991). El Trabajo Directivo. Folklore y Realidad, en “Minzberg y la Dirección”, Díaz de Santos S.A., Madrid.
- Ortega Blake, A. (2008). *Diccionario de planificación económica: político, social y administrativo*. Editorial Trillas.
- Paredes Hernández, E. (2000). *Módulo de habilidades gerenciales. Programa de estudios a distancia*. Pamplona Norte de Santander, Colombia. Universidad de Pamplona.
- Pérez, M. J. (1997). Estrategias, gestión y habilidades directivas. Tercera edición. México. Prentice hall.
- Rivas Tovar, L. A. (2013). *Monografía sobre trabajo en equipo*. Guía de estudio para el examen de capacidades gerenciales. Bogotá, D.C. Colombia.
- Rosales (1977). Habilidades gerenciales. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*.
- Rubio Blanco, D. (2017). La capital del Meta, el centro neurálgico de los Llanos que complementa a Bogotá. En: *Ministerio de Hacienda. Todos por un nuevo país*. www.findeter.gov.co
- Schein, E. (1982). Psicología de la Organización. México: Prentice Hall.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Décima edición, Bogotá, D.C. 3R editores.
- Spencer, L., Spencer, S. (1993). Competence at Work, Models for Superior Performance. John Wiley y Sons, Inc., Nueva York, Estados Unidos.

Torres, L. S. (2005). *Estadística básica*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Trillas.

Urdaneta Ballén, O. (2006). *Desarrollo de los recursos humanos*. 3R editores.

Apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio.


CAMARA DE COMERCIO
DE VILLAVICENCIO

Camara de Comercio de Villavicencio
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL
MOTORYSA

Fecha expedición: 2016/12/02 - 11:26:30, Recibo No. R003230776, Operación No. 0114C1202050

CODIGO DE VERIFICACIÓN: qDD9pckAUK

CERTIFICADO DE MATRICULA DE AGENCIA
LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO, CON FUNDAMENTO EN LAS
MATRICULAS DEL REGISTRO MERCANTIL, CERTIFICA:

NOMBRE DE LA AGENCIA : MOTORYSA
MATRICULA NO: 00156750 DEL 24 DE MAYO DE 2007
DIRECCION: CALLE 1 N 37-200 BODEGA 1
TELEFONO 1 : 6849800
BARRIO : NO REPORTO
MUNICIPIO : VILLAVICENCIO

CERTIFICA :

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : AK 68 NO. 68B-61
TELEFONO 1: 7448844
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
E-MAIL COMERCIAL:gerencia@motorysa.com
E-MAIL NOTIFICACION JUDICIAL:gerencia@motorysa.com
CERTIFICA :

NOMBRE DE LA SOCIEDAD (CASA PRINCIPAL) :MOTORES Y MAQUINAS S.A.
MOTORYSA
DOMICILIO CASA PRINCIPAL : BOGOTA D.C.
NIT CASA PRINCIPAL :8600190630-8

CERTIFICA :

ADMINISTRADOR :
NIÑO AZULA MARIA CAROLINA , C.C. : 00040438121
CERTIFICA :

QUE EN EL FORMULARIO DE MATRICULA Y SUS ACTUALIZACIONES
POSTERIORES CONSTAN LOS SIGUIENTES DATOS:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
4511 COMERCIO DE VEHICULOS AUTOMOTORES NUEVOS
ACTIVIDAD SECUNDARIA:
4530 COMERCIO DE PARTES, PIEZAS (AUTOPARTES) Y ACCESORIOS (LUJOS)
PARA VEHICULOS AUTOMOTORES
ACTIVIDAD ADICIONAL 1:
4520 MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES
ACTIVIDAD ADICIONAL 2:
4512 COMERCIO DE VEHICULOS AUTOMOTORES USADOS

ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 1,722,965,000
RENOVÓ EL AÑO 2016 EL 31 DE MARZO DE 2016

LA MATRICULA EN CAMARA DE COMERCIO NO IMPLICA PERMISO O
AUTORIZACION DE FUNCIONAMIENTO.

***** CONTINUA *****

Pag. 1 de 2



Camara de Comercio de Villavicencio
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL
MOTORYSA

Fecha expedición: 2016/12/02 - 11:26:30, Recibo No. R003230776, Operación No. 0114C1202050

CODIGO DE VERIFICACIÓN: qDD9pckAUK

CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

VALOR DEL CERTIFICADO: \$2,400

IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la Cámara de Comercio de Villavicencio contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <https://virtual.ccv.org.co/cv.php> seleccionando allí la cámara de comercio e indicando el código de verificación qDD9pckAUK.

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o que haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.

Apéndice B. Formato de encuesta talento humano Agencia Motorysa.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio - 2017

Encuesta No. ____

Objetivo. Encuesta dirigida a los colaboradores de la Agencia Motorysa, con el fin de conocer e identificar qué tan preparado se está para asumir el liderazgo empresarial.

1. Nivel académico que posee.

- a. ____ Primaria
- b. ____ Secundaria
- c. ____ Técnico
- d. ____ Profesional
- e. ____ Especialización

2. ¿Con qué frecuencia se reúne el equipo de trabajo para evaluar el nivel de satisfacción acorde con lo que se están haciendo las actividades?

- a. ____ Una vez a la semana
- b. ____ Cada quince días
- c. ____ Cada mes
- d. ____ Sólo cuando aparece una crisis

3. ¿Cómo describe el trato que recibe de la empresa?

- a. _____ Excelente
- b. _____ Bueno
- c. _____ Regular

4. ¿Cómo es la relación con sus superiores?

- a. _____ Excelente
- b. _____ Buena
- c. _____ Regular

5. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

- a. _____ Excelente
- b. _____ Bueno
- c. _____ Regular

6. ¿La empresa le da la oportunidad para poner a prueba su talento?

- a. _____ Si
- b. _____ No
- c. _____ Algunas veces

7. ¿Considera que existe marcado compromiso con la empresa y sus aspectos corporativos?

- a. _____ Si
- b. _____ No
- c. _____ Algunas veces

8. ¿Cree usted tener excelentes habilidades para identificar y resolver problemas?

- a. _____ Si
- b. _____ No
- c. _____ Algunas veces

9. ¿Cree usted tener amplia comunicación dentro del grupo de trabajo?

- a. _____ Si
- b. _____ No
- c. _____ Algunas veces

10. ¿Posee gran capacidad de gestión de la información y del conocimiento?

- a. _____ Si
- b. _____ No

11. ¿Posee excelentes habilidades para fijar objetivos (metas) y crear visión?

- a. _____ Si
- b. _____ No

12. ¿Se tiene excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo?

- a. _____ Si
- b. _____ No

13. ¿La empresa da la oportunidad de capacitación y desarrollo?

- a. _____ Si
- b. _____ No

14. ¿Posee habilidades para la administración efectiva del tiempo y toma de decisiones?

a. _____ Si

b. _____ No

15. ¿Cree tener excelentes habilidades para construir relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional)?

a. _____ Si

b. _____ No

16. ¿Posee usted excelente capacidad de empatía con los clientes internos y externos de la empresa?

a. _____ Si

b. _____ No

17. ¿Cómo describe la habilidad de los directivos para dirigir el personal?

a. _____ Excelente

b. _____ Buena

c. _____ Regular

18. ¿De las siguientes herramientas asociadas actualmente con el éxito administrativo en la organización, según su experiencia ¿cuáles son las más prioritarias?

a. _____ La planeación estratégica

b. _____ El pago por desempeño o salario flexible

c. _____ Las alianzas estratégicas

d. _____ La medición de la satisfacción al cliente

e. _____ Una clara declaración de la misión y visión corporativa

- f. _____ La flexibilidad administrativa
- g. _____ La gestión del conocimiento
- h. _____ Todas las anteriores

19. ¿Considera usted que la comunicación tiene mucho que ver con la manera en la que se hace el trabajo, en definitiva, en cómo somos?

- a. _____ Si
- b. _____ No

20. ¿Cree usted que la administración del recurso humano va a constituir la clave de la competitividad a futuro?

- a. _____ Si
- b. _____ No

21. ¿Cree usted que existe atracción, retención y desarrollo del talento en la organización?

- a. _____ Si
- b. _____ No

22. ¿Tiene usted conocimiento de las habilidades sociales y gerenciales para conseguir el equilibrio personal?

- a. _____ Si
- b. _____ No

23. ¿Cree usted poseer creatividad, innovación e inteligencia competitiva?

- a. _____ Si
- b. _____ No

24. ¿Considera que las siguientes fases generan inteligencia competitiva: planeación y enfoque, análisis, comunicación, precio, estructura, cambio en la cultura organizacional?

- a. _____ Si
- b. _____ No

25. ¿Su trabajo ofrece una gran oportunidad para la creatividad e innovación?

- a. _____ Si
- b. _____ No

26. ¿En su trabajo es necesario estar en constante interacción con otros?

- a. _____ Si
- b. _____ No

27. ¿En su puesto se puede ver el trabajo desde el comienzo hasta el final?

- a. _____ Si
- b. _____ No

28. ¿En su puesto de trabajo, la alta calidad de los resultados es esencial: tiene que ser excelente?

- a. _____ Si
- b. _____ No

29. ¿Existe equipos de trabajo y trabajo en equipo en su organización?

- a. _____ Si
- b. _____ No

30. ¿El coaching está orientado a aplicar un estilo de liderazgo que permita potenciar el desarrollo del talento humano a través de la eliminación de obstáculos que afectan su productividad y el logro de los objetivos?

- a. _____ Si
- b. _____ No

¡GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN!

Apéndice C. Naturaleza de la empresa.

Teniendo en cuenta la receptividad de la Agencia Motorysa para realizar el presente trabajo, se establece que se encuentra legalmente constituida en Cámara de Comercio de Villavicencio; con Matrícula No. 00156750 del 24 de mayo de 2007, ubicada en la calle 1 No. 37-200 bodega 21, Anillo Vial, Villavicencio – Meta. Nit 8600190630-8. Su actividad principal es: comercio de vehículos automotores nuevos, comercio de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, mantenimiento y reparación de vehículos automotores, comercio de vehículos automotores usados.

La planta de personal está constituida por 15 colaboradores (administrativos – operativos): gerente, asistente administrativo, servicio, jefe taller, jefe repuestos, técnico, auxiliar repuestos, caja y vendedores.

Con respecto a los aspectos corporativos se establece lo siguiente:

Motorysa fue fundada en Bogotá, el 17 de octubre de 1967, con el propósito de distribuir, fabricar y ensamblar vehículos y maquinaria en Colombia, de este propósito, nace el lema que identifica esta empresa: “Seguridad en todo sentido”.

En la actualidad y debido a los grandes cambios dentro del mercado automotriz y el éxito que ha logrado dentro del mismo, la Agencia Motorysa es el representante de uno de los mayores fabricantes de vehículos del mundo, Mitsubishi Motors y Mitsubishi Fuso, empresas japonesas cuya producción abarca desde pequeños vehículos de turismo hasta granes camiones y autobuses. Así mismo, se cuenta con un amplio inventario de vehículos usados, cuyas especificaciones técnicas garantizan altos estándares de calidad para brindar respaldo, seguridad y confianza a nuestros clientes.

Motorysa importa la más amplia gama de repuestos directamente desde Japón, para las marcas Mitsubishi Motors y Mitsubishi Fuso. Consciente de su obligación como representante

exclusivo de estas marcas, ha caracterizado su distribución por la permanente existencia de repuestos, al sufrir tanto sus almacenes como sus talleres y concesionarios, logrando así la satisfacción de sus clientes.

Del mismo modo, Motorysa conociendo la importancia de satisfacer las necesidades de respaldo para los clientes que adquieren cualquiera de nuestros productos, se ha empeñado en la organización de sus talleres de servicio, tanto en la ciudad de Bogotá, Ibagué y Cali, además de los otros puntos de la red de servicio nacional. Los talleres son atendidos por personal altamente calificado, los cuales cuentan con la más alta tecnología en equipos de diagnóstico. La capacitación del personal técnico es otra de las actividades que la Agencia Motorysa tiene establecidas, contando, por supuesto, con la permanente asesoría de Mitsubishi Motors y Mitsubishi Fuso.

Misión. Generar clientes para siempre, garantizando rentabilidad, bienestar para nuestros colaboradores, haciendo de nuestros proveedores afiliados estratégicos, todo enmarcada en principios éticos.

Visión. Ser la mejor alternativa dentro del mercado automotriz colombiano, para que el consumidor adquiera nuestros productos.

Lineamientos estratégicos:

- a) Fortalecer los canales de distribución.
- b) Buscar mecanismos para conocer a nuestros clientes y sus necesidades.
- c) Desarrollar y mantener un sistema de información integrado.

Principios corporativos:

- a) Cumplimiento y satisfacción del cliente interno y externo.
- b) Respeto por las personas.

- c) Rectitud y honestidad.
- d) Austeridad.

Política de calidad: Comercializar vehículos, servicios técnicos, automotrices y ventas de repuestos bajo parámetros de calidad que permitan lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, especialmente por la oportuna entrega y la calidad en el bien o servicio suministrado, logrando ser los mejores generadores de confianza y fidelidad hacia la marca Mitsubishi y garantizando una permanente mejora del Sistema de Gestión de Calidad con personal permanentemente capacitado y actualizado.

Estructura organizacional:

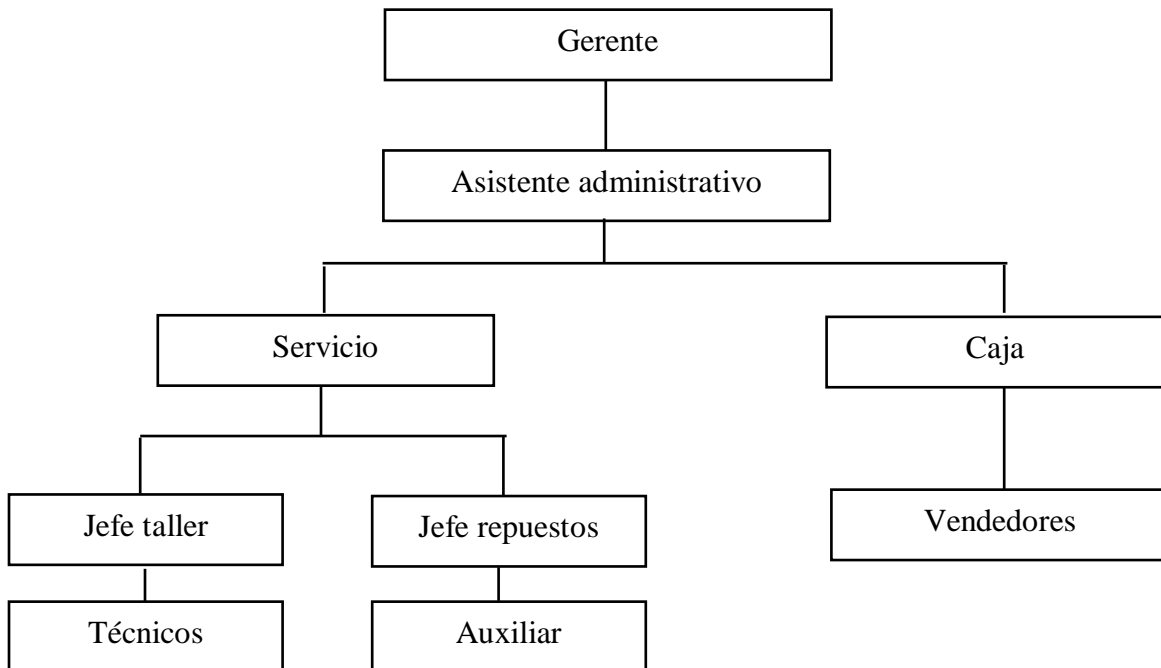


Figura 61. Agencia Motorysa.
Fuente: Agencia Motorysa. 2017.

Tabla 1
Planta de personal.

Cargo	Antigüedad	Edad	Sexo		Seguridad social	Nivel académico						
			F	M		P	S	T	TEC	P	ESP	MG
Gerente	18 meses	45		X	Cafesalud					X		
Asistente administrativa	3 años	28		X	Cafesalud					X		
Jefe servicio técnico	8 años	32	X		Cafesalud					X		
Jefe repuestos	2 años	28	X		Cafesalud			X				
Cartera	4 años	25		X	Cafesalud			X				
Asesor servicio técnico	20 años	45	X		Cafesalud			X				
Vendedores					Cafesalud							
Auxiliar repuestos	8 años	36		X	Cafesalud		x					

Fuente: Agencia Motorysa (2017)

Apéndice D. Tomas fotográficas visitas y trabajo de campo Agencia Motorysa.





