

Con el apoyo de:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

*Formación técnica profesional*



Comisión Episcopal de Educación

# Guía de gestión empresarial

Guía para el/la facilitador/a



Centros de Educación Técnica  
Tecnológica y Productiva

Esta publicación se realizó con el apoyo de la Cooperación Suiza en Bolivia.

**Cooperación Suiza en Bolivia**

Formación técnica profesional

**Proyecto Formación técnica profesional**

Av. Mariscal Santa Cruz N° 2150

Edificio esperanza Piso 10 Of. 5

Telf. (591 -2) 2358400

Fax (591 -2) 2312868

[www.formaciontecnicabolivia.org](http://www.formaciontecnicabolivia.org)

**COMISIÓN EPISCOPAL DE EDUCACIÓN:**

DIRECCIÓN CEE - Formación técnica profesional

Limbert Ayarde Velasco

COORDINACIÓN CEE - Formación técnica profesional

David Simón Coaquira Siñani

AUTOR:

Elmo Jorge Condori Luján

REVISIÓN:

Iván Mirko Unzueta Lafuente, Patricia Espinoza y Jaime Tapia Portugal

FOTOGRAFÍAS

Proyecto Formación técnica profesional

DEPÓSITO LEGAL:

N° D.L. 4-1-2493-17

**Se autoriza la reproducción total o parcial de este documento, siempre y cuando se cite la fuente.**

Impreso en La Paz- Bolivia

2017

Con el apoyo de:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

*Formación técnica profesional*



# Guía de gestión empresarial

Guía para el/la facilitador/a



Centros de Educación Técnica  
Tecnológica y Productiva

# Índice

Introducción.....	3
<b>PRIMERA PARTE</b>	
La Gestión Empresarial.....	7
1. Metodología.....	9
<b>SEGUNDA PARTE</b>	
<b>UNIDAD 1: La gestión y empresa.....</b>	<b>11</b>
1.1 INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN.....	14
1.2 IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA GESTIÓN.....	16
1.3 CONOCIENDO LOS ELEMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	21
<b>UNIDAD 2: La Planificación en la Empresa.....</b>	<b>27</b>
2.1 LA PLANIFICACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN LA EMPRESA.....	31
2.2 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	36
2.3 CREANDO LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA.....	43
2.4 CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	47
2.5 CONOCIENDO A LOS CLIENTES.....	53
2.6 CREANDO ESTRATEGIAS PARA SATISFACER A LOS CLIENTES.....	58
2.7 ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO.....	62
2.8 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO E INNOVACIÓN.....	68
<b>UNIDAD 3: La organización en la Empresa.....</b>	<b>73</b>
3.1 DESARROLLANDO UN ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	76
3.2 IMPORTANCIA DE LA DEFINICIÓN DE ROLES Y PROCESOS EN LA EMPRESA.....	88
3.3 TRABAJO EN EQUIPO.....	95
3.4 ESTABLECIENDO CANALES DE COMUNICACIÓN.....	101
3.5 TOMA DE DECISIONES.....	108
<b>UNIDAD 4: La dirección en la Empresa.....</b>	<b>113</b>
4.1 DESARROLLANDO ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN ORIENTADA AL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA Y DEL PERSONAL.....	116
4.2 EMPODERAMIENTO Y PARTICIPACIÓN.....	122
4.3 COMUNICACIÓN.....	127
4.4 MANEJO DE CONFLICTOS.....	132
<b>UNIDAD 5: El control en la Empresa.....</b>	<b>137</b>
5.1 SISTEMA DE CONTROL.....	140
5.2 PROCESO DE CONTROL - CENTRO DE RESPONSABILIDADES.....	144
5.3 CONTROL DE CALIDAD TOTAL.....	150
5.4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA EMPRESA.....	155
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>160</b>

# Introducción

Este material busca fortalecer las experiencias emprendedoras productivas con participantes adolescentes, jóvenes y adultos, utilizando diversas actividades como historietas, juegos lúdicos, dinámicas, videos y otros, como medio para descubrir, fortalecer y mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes en torno a la Gestión Empresarial.

## **¿Por qué una guía de Gestión Empresarial?**

Muchos Centros de Educación Técnica Alternativa desarrollan esfuerzos, para fomentar emprendimientos productivos en el marco del Enfoque Educativo Socio Comunitario Productivo.

En el entendido que los emprendimientos productivos son los primeros pasos en el ámbito empresarial, la consolidación como empresa implica el manejo no solo de herramientas como el plan de negocios o cálculo de costos, también involucra la consolidación en temas de gestión en torno a la planificación, organización, dirección y control empresarial.

Esta guía recurre a actividades, instrumentos y material de provocación para iniciar el abordaje de una temática que desemboque en un espacio de análisis y construcción en torno a la experiencia de los diferentes participantes.

A partir del supuesto: *Todos tienen una experiencia y conocimientos para compartir sobre la temática*, ayuda a que las actividades propuestas en este material se enriquezcan y sean más efectivas; ésta se basa en la construcción colectiva, desde una experiencia entre todos los participantes, que se fortalece por los conocimientos o experiencias previas de cada uno en torno a la actividad o temática desarrollada.

Por otro lado, se ha identificado que muchos esfuerzos de instituciones y proyectos buscan consolidar y generar sostenibilidad en los emprendimientos productivos promovidos, como una forma de romper el fomento de actividades económicas-productivas de subsistencia o de satisfacción puntual de necesidades. Para este propósito será necesario complementar estos esfuerzos con herramientas que permitan promover la transformación de Emprendimiento a Empresa.

La evolución emprendedora a la formalización, no responde a oportunidades coyunturales, a búsquedas constantes de clientes y mercados, implica un paso a posicionarse como empresa y tener clientes asiduos y constantes, lo que involucra ofertar productos y servicios de calidad y competitivos respecto a otros del mercado.





PRIMERA PARTE



# I. La gestión empresarial

## ¿Qué es la gestión empresarial?

Son los esfuerzos y acciones que buscan mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios. La optimización en la gestión de una empresa no pretende sólo hacer las cosas mejor; sino hacerlas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La gestión empresarial busca garantizar que la oferta cubra a la demanda de las distintas actividades o productos de la empresa, generando procedimientos con costos más bajos y beneficien al consumidor, generando así el aumento constante de la productividad de la empresa.

Ante un panorama global, donde el mercado es cambiante, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) ha encaminado a las empresas a desenvolverse en un contexto cada vez más complejo y de acceso fácil a la información. Las empresas deben asumir el desafío de modificar y adaptar la gestión empresarial, para competir con éxito en el mercado cambiante, competitivo y flexible.

## Capacidades y habilidades de la función gerencial

Ante este contexto, la función gerencial involucra la capacidad de conducir, ser reconocidos y seguidos por los dependientes; para esto se requiere mayor capacidad técnica profesional, espontánea y otros aspectos directivos, como:

- Toma de decisiones.
- Imaginación, creatividad, desarrollo de ideas nuevas e iniciativa.
- Honestidad, imparcialidad y firmeza.
- Supervisar, controlar y liderar.
- Visualización de la actividad en el futuro.
- Paciencia para escuchar, generar entusiasmo, empatía y manejo de conflictos.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad para relacionarse.
- Asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes.
- Detectar oportunidades y generar nuevos negocios.
- Capacidad de análisis y solución de dificultades.
- Capacidad para adaptarse al cambio.
- Deseo de superación.
- Manejo de técnicas de marketing para promocionar.

## Clasificación de técnicas de gestión empresarial

La gestión empresarial implica el manejo de un conjunto de técnicas gerenciales, que dependiendo del tamaño de la empresa, se hallará dificultades proporcionales de gestión empresarial; puesto que en una empresa pequeña, la gestión del empresario o productor será menor y en una empresa grande, la gestión será mayor. Recordando que el objetivo de la gestión es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo, se tiene algunas técnicas de gestión empresarial que a continuación se refiere:

- **Análisis estratégico:** Diagnosticar e identificar los escenarios políticos, económicos y sociales internacionales, nacionales y locales más probables, para analizar los agentes empresariales.

- **Gestión organizacional o administrativa:** Planificar con anticipación el quehacer futuro de la empresa, fijar estrategias y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo, estableciendo roles y funciones, y asignar estas responsabilidades a las personas.
- **Gestión de la tecnología de información:** Aplicar los sistemas de información y comunicación interna y externa de la empresa a todas las áreas, para tomar decisiones adecuadas en conjunto mediante Internet.
- **Gestión financiera:** Obtener dinero y créditos al menor costo posible; también asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
- **Gestión de recursos humanos o personal:** Buscar el uso de la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible, preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.
- **Gestión de operaciones y logística:** Comprar, almacenar y abastecer los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc., en productos finales debidamente distribuidos.
- **Gestión ambiental:** Contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.<sup>1</sup>

Por tanto, un buen empresario, a partir de una buena gestión empresarial, busca consolidar un modelo propio que consolide una:

- Planificación a corto, mediano y largo plazo.
- Reducción y control de costos.
- Generación de valor agregado.
- Prever y adaptarse al cambio.
- Visión amplia y al detalle del negocio.

### Funciones de la gestión empresarial

La gestión empresarial presenta cuatro funciones elementales:

- **Planeación:** Esta función contempla establecer las metas y estrategias de la organización, detallar los planes para integrar y coordinar actividades.
- **Organización:** Diseña la estructura de un negocio o empresa. Determina las tareas y funciones del personal y los niveles de toma de decisiones, dependencias y obligaciones.
- **Dirección:** Las empresas, negocios, organizaciones o instituciones están conformadas por personas, la responsabilidad cae en los administradores para dirigir, coordinar y liderar las actividades del personal.
- **Control:** Una empresa con metas, formulación de planes, delineamientos estructurales, entrenamiento y motivación del personal, también requiere asegurar el funcionamiento, a partir del monitoreo del desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos estimados.

Estas funciones, serán las bases de las actividades a desarrollar en esta **Guía de gestión empresarial**.

<sup>1</sup> Extractos de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>

# 1. LA METODOLOGÍA

Esta Guía pretende generar espacios de construcción compartida, para la consolidación de experiencias significativas, en torno de las cuatro funciones elementales de la gestión empresarial, que se visibilizan como unidades.

Esta construcción compartida guiada por el facilitador y la participación de los participantes, inicia de la premisa de que todos tienen conocimientos previos, relacionados y complementarios del manejo de emprendimientos o empresas. Aprender de la experiencia del otro, es un complemento al momento de analizar y consolidar conclusiones y aprendizajes de la serie de actividades lúdicas, reflexivas y de análisis propuestas por esta Guía.

Cada sesión inicia con una actividad o elemento de **provocación o exploración**, para generar un marco de análisis, reflexión y teorización, y sobre esta base se inicia una **construcción colectiva del tema**. Posteriormente, se trabaja en la contribución a la actividad económica que cada uno desarrolla, mediante la **aplicación en la experiencia** empresarial o productiva propia, para luego generar una **evaluación de la experiencia** sobre el aporte de la herramienta, conocimiento, experiencia o información.

Finalmente, se busca el **promover o compartir** un proceso similar de aprendizaje compartido con otros al interior de la empresa o la comunidad.



## Las Herramientas

Para el desarrollo de las diferentes actividades en esta Guía se requerirá dos tipos de herramientas:

- De manejo y participación.
- De abordaje y aplicación de la temática.

Entre las herramientas para el **manejo y participación** se tiene:

- La **Pelota habladora**, cuyo objetivo es dar voz a todos como una forma de promover la participación de todos los asistentes. La consigna para la presentación de la técnica es: *"El que tiene la pelota habladora, tiene el poder; tiene y debe hablar"*. Cada uno de los participantes puede solicitar la *pelota habladora* para participar o hacer que otros participen. Puede ser una pelota de espuma o goma suave, para que no lastime a los participantes al arrojarla.

- La **Pelota controladora**, cuyo objetivo es controlar los interferentes a la participación como: la participación de una sola persona y distracciones de otros participantes. Puede ser presentada con la consigna de: *“En las capacitaciones siempre se encuentra participantes que tienen mucha o poca energía para participar, para ello tenemos la pelota rayada que nos recordará que no seamos como ella; sino que construyamos un ambiente agradable de respeto para construir nuevas experiencias y conocimientos, y no nos rayemos...”* Esta es otra pelota de iguales características exceptuando el color, puesto que debe ser rayada con diferentes colores, como una forma de realizar una analogía a la representatividad de la tarjeta roja para velar el cuidado con las infracciones en los diferentes deportes.

Al ser un espacio de construcción compartida, ésta genera una participación masiva y muchas veces puede confundirse con un espacio sin control y de mucho desorden. Si bien la *Pelota habladora* da la voz y ordena la participación; la *Pelota rayada* es un elemento para controlar la euforia de los que no tienen la participación.

Por otro lado, este material tiene herramientas como historias, videos, dinámicas, juegos, fichas y tablas de trabajo que son herramientas de **abordaje y aplicación de la temática**. Cada sesión o actividad por su metodología tiene una herramienta de provocación y exploración, complementada por una tabla de aplicación a nivel grupal o individual, la misma que se describe en los procedimientos.

### Las sesiones

Esta *Guía de gestión empresarial* es sencilla y fácil de usar. Cada sesión inicia con una página que contiene las instrucciones detalladas y las actividades que siguen y contienen:

- Tiempo estimado requerido para la sesión completa.
- Una corta descripción de lo que se incluye en la sesión.
- Lista de los materiales que se necesitan para la sesión.
- Los resultados esperados de los participantes, luego de cada actividad.
- El procedimiento de la sesión paso a paso.
- Tablas que se utilizan en cada actividad.

Cada sesión en la Guía contiene una serie de actividades, las cuales están diseñadas para comprometer a los participantes en su propio aprendizaje. La Guía genera espacios o momento de análisis, reflexión y discusión de grupo y los ejercicios interactivos; en los cuales los participantes hablan en igualdad de condiciones buscando el aporte desde la experiencia que cada uno.

Este tipo de actividades brinda a los participantes la oportunidad para compartir sus ideas y aprender sobre los conceptos y temáticas que se abordan.

# Unidad 1



## LA GESTIÓN Y LA EMPRESA





# LA GESTIÓN Y LA EMPRESA

El propósito de esta Unidad es introducir y generar un ambiente adecuado para un proceso de construcción compartida con los participantes en torno a la gestión empresarial, para esto se inicia con una presentación del material a partir de una actividad.

Posteriormente, en esta Unidad se abordará la importancia y beneficios de la gestión en las empresas, a partir de un análisis de casos; también se desglosa conceptos básicos de la gestión, centrados en las funciones de la gestión empresarial, a partir del análisis de un caso hipotético y el cotidiano de la empresa o emprendimiento que desarrollan los participantes.

Unidad	Propósito de Unidad	Actividades	Logros Esperados	Técnica	Materiales	Tiempo
La gestión y la empresa	Reconoce los elementos básicos de la gestión de la empresa	Introducción y presentación	Los participantes conocen y apoyan para tener un ambiente adecuado, para el trabajo de capacitación	<i>Llenado de las estrellas</i>	Papelógrafos Marcadores Cinta adhesiva o Masquin Pelota habladora y Pelota rayada Lápiz y borrador Un folder Tarjeta de presentación	35 minutos
		Importancia y beneficios de la gestión	Los participantes identifican beneficios de la gestión en un emprendimiento o empresa	<i>Análisis del negocio de José</i>	Papelógrafos Marcadores Copia de recetas y situación, 3 juegos Pelota habladora y rayada. Tabla de apoyo	40 minutos
		Conociendo los elementos de gestión empresarial	Los participantes conocen la utilidad de la gestión en la empresa	<i>Análisis de casos</i>	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Copia de definiciones de las funciones para cada grupo. Tabla de apoyo para centralizar información Tabla #1, para trabajo personal.	50 minutos

## 1.1. INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN

Esta actividad tiene la intención que los participantes compartan ideas, escuchen a sus pares y trabajen en grupo. Para esto, se recurre a la técnica de *Llenando la estrella* para presentar a los participantes, el proceso a desarrollar y a los facilitadores, generando así un ambiente ameno, cordial y participativo; cuya característica es una construcción compartida de nuevos aprendizajes, partiendo de los conocimientos y experiencias previas de los participantes.

Detalles de la sesión	
Actividad	1.1
Logros esperados de los participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tienen una oportunidad de conocerse unos a otros.</li><li>• Descubren el propósito del curso.</li><li>• Comienzan a desarrollar confianza entre unos y otros.</li><li>• Experimentan el aprendizaje a través de la participación.</li></ul>
Tiempo requerido	35 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelógrafos.</li><li>• Marcadores.</li><li>• Cinta adhesiva o masquin,</li><li>• <i>Pelota habladora</i> y <i>Pelota rayada</i>.</li><li>• Lápiz y borrador para cada participante.</li><li>• Un folder de archivo para cada participante (para guardar las tablas que se van completando).</li><li>• Tarjeta de presentación (en el centro se encuentra dibujada una estrella de 5 aristas).</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartido entre los participantes solo debe presentarse los temas o títulos de las actividades, no describir los contenidos a desarrollar.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO

1. Dé la bienvenida a los participantes.
2. Entrégueles las tarjetas de para que dentro de la estrella escriban su nombre y en las aristas de la estrella, escriban o dibujen palabras, símbolos o números de cosas que quisieran compartir referida a la personalidad de cada uno.
3. Pídeles indagar el ¿por qué de las palabras, símbolos o números? Otorgue 6 minutos a los participantes para que indaguen.
4. Luego solicíteles formar un círculo. Preséntese y presente las herramientas de manejo o participación como son:



- La **pelotita habladora**, que funciona bajo la siguiente premisa: **El que tiene la pelota habladora, tiene el poder; tiene y da el poder de hablar. El que la recibe debe de hablar. Esta se puede lanzar para dar la palabra o pedir para hablar.**
  - Presente la **pelotita rayada** bajo la siguiente premisa: **Muchas veces en los talleres ocurre que un participante quiere acaparar la participación, genera desorden o provoca distracciones; la pelota rayada busca controlar la participación y si un participante por primera vez distrae o acapara la atención o participación, le mostramos la pelota rayada para que no sea como ella y se mida en su actuar; y si continúa le lanzamos la pelota rayada.**
5. Con ayuda de la *pelotita habladora*, invite a un participante a presentar a un compañero del que conozcan el significado de las palabras, símbolos o números descritos en su tarjeta; terminada esta presentación le tocará presentar los significados de las palabras, símbolos o números descritos en su tarjeta, y así se presentarán hasta que todos hayan tenido esta oportunidad.
  6. Luego de la presentación de todos los participantes, explique:
    - El objetivo del módulo de gestión empresarial.
    - Qué pueden esperar de las sesiones.
  7. Motive a los participantes a preguntar sobre la utilidad de la gestión empresarial.
    - ¿Para qué sirve la gestión empresarial?
    - ¿Cómo ayuda la gestión empresarial a una empresa o emprendimiento?
    - ¿Conocen herramientas de gestión empresarial?

Tome el tiempo necesario para asegurarse que se entendió lo que pueden esperar de la capacitación.

## 1.2. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA GESTIÓN

La gestión empresarial, como concepto, es la actividad que busca, a través de las personas, mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios.

A partir de una historia en la que plantea una situación, en grupos los participantes encuentran una solución. Esta acción permitirá encontrar la importancia de la planificación, organización y el control del proceso productivo. Luego se realiza un ejercicio de priorización donde se observa la importancia y beneficios de la gestión en la empresa.

Detalles de la sesión	
Actividad	1.2
Logros esperados en los participantes	Identifican beneficios de la gestión en un emprendimiento o empresa.
Tiempo requerido	40 minutos
Materiales	Papelógrafos. Marcadores. Copia de recetas y situación, 3 juegos. Pelota habladora y rayada. Tabla de apoyo.
Aspectos a tomar en cuenta	Revisión previa de la actividad. Preparación de materiales de trabajo y entrega. Por ser un proceso de construcción compartida, use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.



## PROCEDIMIENTO

1. A partir de una dinámica o de forma voluntaria, divida a los participantes en tres grupos.
2. Pida que todos estén atentos y lea **La historia del negocio de José: refrigerios para eventos**.
3. informe que se tiene 8 minutos para esta actividad. Entregue a cada grupo un juego de recetas y, a partir de ella, encontrar una solución. También Acompañe el avance en cada grupo.



4. Posteriormente, pida a los participantes en sus respectivos grupos revisar el proceso de cómo encontró la solución al reto; para ello, presente y solicite que utilicen la tabla para recoger la información, llenando solo la columna ¿Qué se hizo para encontrar la solución? (Acción), como se muestra en el ejemplo, donde paso a paso se registra lo que realizaron en cada grupo.

Nº	¿Qué se hizo para encontrar la solución? (Acciones)		
1	Se revisó las recetas		
2	Se analizó la situación		
3	Se eligió la receta adecuada por...		
4			
10			

5. A partir de identificar todos los pasos seguidos en cada grupo, en la tabla (primera columna), pida a los participantes completar respondiendo las restantes columnas, identificando si las acciones realizadas para encontrar la solución era un elemento que tienen que ver con la planificación o la organización. Motive a que cada respuesta sea argumentada (¿Por qué?). Aproveche este momento para construir una definición de planificación y organización.

Nº	¿Qué se hizo para encontrar la solución? (Acciones)	¿La acción es parte de la planificación?	¿La acción es parte de la organización?
1	Se revisó las recetas	Si	
2	Se analizó la situación		Si
3	Se eligió la receta adecuada por...		
4			
10			

6. Pida a cada grupo presentar brevemente la tabla llenada. Culminada la presentación pregunte a los participantes, **¿cuál es la importancia y el beneficio de planificar y organizar?**
7. Registre los aportes en un papelógrafo y complementa a partir de las definiciones de anexo como síntesis de las respuestas.

# LECTURA COMPLEMENTARIA



## Gestión empresarial

La gestión como concepto posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste, aplicado en una empresa o a un negocio examine algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma. La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.

## Funciones principales de la gestión

Se puede decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa:

- La primera de esas funciones es la **Planificación**: se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa; en términos más específicos, se refiere a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.
- La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la **Organización**: donde se agruparán todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.
- La **Dirección** de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.
- El **Control** es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización, permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. En el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, se recomienda entonces que la administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentarán los niveles de posibles éxitos que se pueda tener en la empresa.

## Fuentes

- Rubio Domínguez, P Introducción a la gestión Empresarial, Edición electrónica. 2006 <http://www.eumed.net/libros/2006/prd/>
- Extractos de Gestión empresarial de [http://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n\\_empresarial](http://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_empresarial)

# MATERIAL DE APOYO

## EL DILEMA DE JOSÉ

José es un emprendedor cuya actividad económica es la oferta de servicios de refrigerios a eventos. Hoy tiene una dificultad, después de una semana de cambio de la mitad del personal, debe responder a dos pedidos: la mitad a un pedido grande de 500 para un evento de autoridades, ya coordinado con tiempo de anticipación, donde liderará el personal antiguo; y un segundo pedido de último momento de 100 refrigerios, para un evento de ejecutivos de empresas grandes y solo se cuenta con 2 horas para responderlo. Lamentablemente el personal nuevo no conoce pues recién se capacitarían.



Ayudemos al personal nuevo de José a encontrar una receta sencilla que responda a este reto; considerando que el personal es nuevo no tiene experiencia y José les facilito estas recetas para desarrollarlo. Seamos parte de ese equipo:

OOO

## RECETAS DE JOSE

### ZUMO RODADERO



#### Tiempo:

15 minutos

#### Ingredientes:

- 3 Fresas maduras
- 2 Rodajas de Piña natural
- 1 Zumo de naranja
- ½ Limón

#### Pasos:

1. En el vaso de la batidora ponemos las fresas, la piña y trituramos.
2. Añadimos el zumo de naranja y el de limón y trituramos de nuevo para deshacer la pulpa.
3. Vertemos el zumo en un vaso enfriado y tomamos de inmediato.

Un zumo sencillo, refrescante y cargado de vitaminas.

## ZUMO DE PIÑA Y AGUACATE



Zumo de piña, aguacate y manzana con zumo de lima. Este zumo es bueno para los niños y para los que estén a régimen.

**Tiempo:**  
15 minutos

### Ingredientes:

- 3 Rodajas piña natural
- 1 Aguacate (palta)
- 1 Manzana verde
- 1 Zumo de media lima

### Pasos

1. Pelar las frutas y cortar las rodajas de piña, el aguacate en dados y la manzana se retira el corazón y cortar en dados.
2. Licuar toda la fruta y si fuera necesario pasar filtro o cernidor fino, para que el zumo salga limpio y sin impurezas.
3. Mantener la fruta en la nevera para que el zumo esté frío.
4. Servir en vaso.

OOO

## ZUMO DE KIVI Y LIMÓN



Zumo de Kiwi y Limón.  
Este zumo es refrescante

**Tiempo:**  
10 minutos

### Ingredientes:

- 3 Kivis medianos.
- Zumo de limón natural.
- Hielo picado.

### Pasos:

1. Pelar los kiwis.
2. En una licuadora hacer el zumo de limón, luego agregar el kiwi y mezclar todos los ingredientes.
3. Servir en vaso

### 1.3. CONOCIENDO LOS ELEMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

A partir de la situación planteada por la actividad de José, los participantes definen las 4 funciones básicas de la gestión en la empresa como son: planificación, organización, dirección y control.

Como parte de la actividad apoyada en una tabla se construye con los participantes cada una de estas funciones.

Detalles de la sesión	
Actividad	1.3
Logros esperados de los participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocen la utilidad de la gestión en la empresa.</li></ul>
Tiempo requerido	50 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelógrafos</li><li>• Marcadores</li><li>• Pelotas habladora y rayada.</li><li>• Copia de definiciones de las funciones para cada grupo.</li><li>• Tabla de apoyo para centralizar información</li><li>• Tabla #1, para trabajo personal.</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO



1. Divida a los participantes en cuatro grupos, y a cada grupo entregue un juego de definición de funciones. Pida que lo lean y respondan a la pregunta.
  - De las cuatro funciones de la gestión empresarial ¿Cuál es la más importante?  
Se cuenta con 10 minutos.
2. Invite a los grupos a presentar y defender las respuestas, regístrelos en un papelógrafo.
3. Aprovechando que todos presentaron su posición respecto a las funciones de la gestión empresarial, reparta la historia o situación de José (*El dilema de José*) y en grupo respondan a la pregunta:
  - ¿Cómo **se encuentra el negocio de José respecto a estas funciones de la gestión empresarial?**
4. Entregue a cada grupo una tabla de apoyo para que inicialmente respondan, pero también establezcan sugerencias para mejorar el negocio de José.

Función:	Planificación
¿Cómo se encuentra el negocio o empresa, respecto a esta función?	¿Qué cambios debe realizarse?

5. Aclare que cada grupo solo debe trabajar una función de las cuatro existentes, para esto designe a cada grupo que función deberá trabajar. Para esta parte de la actividad se tiene 10 minutos.
6. Luego, pida a cada grupo realice una presentación, breve y concreta de lo trabajado.
7. Posteriormente a cada participante entregue la tabla # 1, para que a nivel individual identifiquen las debilidades en las actividades económicas y productivas que desarrollan. Se tiene un tiempo de 10 minutos.
8. Pida algunos participantes compartir sus trabajos.
9. Finalice desarrollando una síntesis de los trabajado, de ser necesario recuerde la importancia de estas funciones en la gestión de un empresa.

## LECTURA COMPLEMENTARIA



### Campo que abarca la gestión

Los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión. En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían por que realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión. La labor del Director Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación. Esta simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún en pie, como un eco del pasado.

Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado. Pero son los zarpazos de la realidad lo que ha hecho que los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar en mercados muy competitivos y a veces poco recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas. La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas carencias de los directivos españoles. La naturaleza de la gestión se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, por encima de todas ellas.

### Cómo funciona la gestión

Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño. Un vendedor, que sea promocionado a *Jefe de Venta*, debe asumir nuevas actitudes y adquirir la formación adecuada, pues su sistema de trabajo ha cambiado sustancialmente. Y así en todos los puestos de la organización empresarial. Una de las mejores definiciones de las funciones de un Directivo es la que hace años dio Luther Gulik, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia:

- **Planificación:** "Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos".
- **Organización:** "Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados".
- **Personal:** "El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas".
- **Dirección:** "Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa".
- **Control:** "Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados".
- **Representatividad:** "El Gerente es la *personalidad* que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc..".

## El control de gestión

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

1. Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
2. Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
3. Identificar -mejorando o corrigiendo- los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

Es importante resaltar que el trabajo de la gestión exige al director de la empresa cualidades excepcionales. El dirigente en las sociedades industriales actuales ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo, similar al que en épocas pasadas ocupaban militares y sacerdotes.

Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, el ser humano se parecerá más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas. Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa- efecto. Otro elemento comparativo, es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización. En el ejemplo del coche, las partes mecánicas se desgastarán con el tiempo, pero al estar normalizadas, podrá ser sustituidas por otras según un programa de mantenimiento que permitirá al vehículo seguir funcionando. En el caso de las personas, con el tiempo irán cambiando: la percepción, la experiencia, la motivación. El proceso de envejecimiento afectará su actitud y su comportamiento. Además, los grupos de personas dentro de la organización actúan de forma distinta según el estadio de la vida en que se encuentren.

Todo cambio impuesto en el grupo, por ejemplo - cambio en el personal -alterará su naturaleza, incluso sus expectativas. Este ejemplo determina la importancia que en la gestión general de la empresa tiene el desarrollo de los Recursos Humanos. Por tanto es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un mero sistema mecánico, si no, fracasará sin duda en sus objetivos. Este hecho es el que hace que la labor de los directivos, en este campo, sea un reto permanente. La forma en que cambien, para bien o para mal, se deberá en gran parte a las habilidades "humanas" del gestor. La vinculación entre proyecto económico y cultura de la empresa son tan fuertes, que en algunas empresas se confunden ambos aspectos. Se puede afirmar que, la gestión de los Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente.

### Cualidades y conocimientos de un buen gestor

El gerente tiene una responsabilidad especial con sus subordinados, pero si aplica esta responsabilidad únicamente en términos de control y supervisión, no estará cumpliendo con ella.

Tiene que establecer un sistema de interrelación que indique:

- El personal deberá conocer con claridad que se espera de ellos.
- El personal deberá participar directamente en la fijación de sus objetivos de trabajo. Esto propiciará la claridad y eficacia de la tarea a desarrollar y hará que el subordinado se sienta más comprometido y dispuesto a colaborar.
- El personal deberá sentirse apoyado con los recursos físicos y humanos necesarios para lograr sus objetivos.

- El personal aportará y podrá desarrollar sus propios recursos personales para poder actuar con mayor eficacia. Por su parte la empresa le ayudará a conseguirlo mediante el asesoramiento o consejos permanentes e incluso con una formación adicional.
- El personal deberá recibir información coherente o comentarios críticos sobre su actuación. Si bien habrá que criticar a veces su actuación, esto le servirá de incentivo y no de amenaza coercitiva que pueda lesionar su autoestima. El conseguir estos objetivos en las relaciones personales y el respaldo sin límites de la dirección supone mayor recompensa que los meros incentivos económicos.

### Fuentes

- Rubio Domínguez, P Introducción a la gestión Empresarial, Edición electrónica. 2006 <http://www.eumed.net/libros/2006/prd/>
- Extractos de Gestión empresarial de [http://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n\\_empresarial](http://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_empresarial)

## MATERIAL DE APOYO

### EL DILEMA DE JOSÉ

José es un emprendedor cuya actividad económica es la oferta de servicios de refrigerios a eventos, hoy tiene una dificultad después de una semana de cambio de la mitad del personal, debe responder a dos pedidos, la mitad a un pedido grande de 500 refrigerios a un evento de autoridades y que fue coordinado con tiempo de anticipación, donde liderara el personal antiguo, y un segundo pedido de último momento de 100 refrigerios para un evento de ejecutivos de empresas grandes y solo se cuenta con 2 horas para responderlo.



Lamentablemente el personal nuevo no conoce pues recién se capacitarían.

José consiente que hizo una selección adecuada del personal nuevo, porque eran jóvenes y dinámicos aunque no conocían de la actividad.

José trató de estar con ambos equipos, aunque sintió que el personal antiguo tenía más confianza con él y le pedían ayuda.

Un miedo de José era que si fallaba a los clientes antiguos, las autoridades se irían, pero si impactaba a grupo de empresarios en su actividad, esto significaba nuevas oportunidades.

En ello un empleado nuevo, pregunto: ¿Por qué se elegía una sola receta de las varias que tenía y compartió José? Y este respondió por que le faltaban algunos utensilios de trabajo y que el mercado estaba lejos.

OOO

### CONCEPTOS PARA TRABAJO EN GRUPO

La **Planificación**: Se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos se refiere a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

La **Organización**: Donde se agruparán todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

La **Dirección** de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

El **Control** es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Tabla # 1.1

IDENTIFICANDO LAS FUNCIONES DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN MI EMPRESA

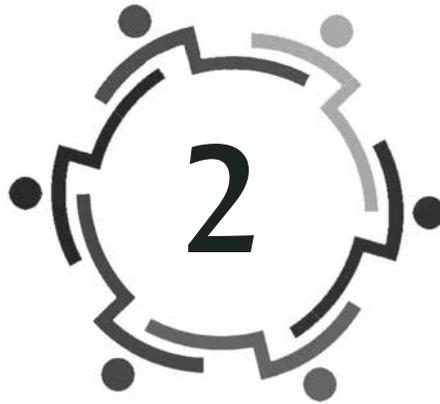
<b>Empresa, negocio o emprendimiento:</b>		
<b>Función de gestión empresarial</b>	<b>¿Cómo se encuentra el negocio o empresa, respecto a esta función?</b>	<b>¿Qué cambios debe realizarse?</b>
Planificación		
Organización		
Dirección		
Control		

# Unidad 2



## LA PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA





# LA PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA

Las diferentes actividades de esta Unidad buscan desarrollar los conceptos y elementos básicos en torno a la planificación en la empresa. Desde la planificación y su importancia en la empresa: visión, misión y valores de la empresa; creando la Identidad de la empresa; cartera de productos y servicios; conociendo a los clientes; creando estrategias para satisfacer a los clientes; estrategias para el posicionamiento de la empresa en el mercado; y administración del cambio e innovación, pretenden ser los elementos claves para concebir una empresa o emprendimiento con un enfoque de mercado.

Unidad	Propósito de Unidad	Actividades	Logros Esperados	Técnica	Materiales	Tiempo
La planificación en la empresa	Desarrollar conceptos y elementos básicos en torno a la planificación en la empresa	• La planificación y su importancia en la empresa	Los participantes conocen y manejan la planificación básica en la empresa	Análisis grupal de casos	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Copia de definiciones de las funciones para cada grupo. Tabla de apoyo para centralizar información Tabla # 2.1	40 minutos
		• Visión, misión y valores de la empresa	Los participantes identifican y conocen los elementos para elaborar la visión, misión y valores de una empresa.	Construcción colectiva	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Copia de definiciones de las funciones para cada grupo. Tabla de apoyo para centralizar información Tabla # 2.2	50 minutos
		• Creando la Identidad de la empresa	Los participantes identifican los elementos básicos para establecer una identidad de la empresa	Resolviendo retos	Marcadores Papelógrafos Copias de tarjetas de reto, en una cantidad doble que los participantes Tabla de apoyo para centralizar información Tablas # 2.3 Pelota Preguntona y rayada.	40 minutos

Unidad	Propósito de Unidad	Actividades	Logros Esperados	Técnica	Materiales	Tiempo
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartera de productos y servicios</li> </ul>	Los participantes reconocen la necesidad de análisis de la cartera de productos y servicios en la empresa	Resolviendo juegos matemáticos	Marcadores Papelógrafos Copias de tarjetas de reto en la cantidad necesaria para los grupos Tablas # 2.4 Pelota Preguntona y rayada	40 minutos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conociendo a los clientes</li> </ul>	Los participantes conocen y manejan herramienta para identificar su clientela	Observando imágenes	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Copias de tarjetas de reto, en una cantidad doble que los participantes Imagen de apoyo Tablas # 2.5	40 minutos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creando estrategias para satisfacer a los clientes</li> </ul>	Los participantes identifican elementos para establecer estrategias para satisfacer a los clientes	Observando el video de	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Video Tablas # 2.6	40 minutos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias para el posicionamiento de la empresa en el mercado</li> </ul>	Los participantes conocen bases para la elaboración de estrategias de posicionamiento.	Resolviendo retos	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Tabla de apoyo para centralizar información Tablas # 2.7	40 minutos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración del cambio e innovación</li> </ul>	Los participantes conocen elementos básicos para la administración del cambio e innovación	Análisis de videos	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Video Resistencia al cambio organizacional Tabla de apoyo para centralizar información Tablas # 2.8.	40 minutos

## 2.1. LA PLANIFICACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN LA EMPRESA

Esta actividad, aborda la temática de la planificación a partir de un trabajo en tres grupos (2 grupos como empresas de animación de eventos y uno de evaluación), con la premisa de responder a 4 situaciones. El tercer grupo evalúa el trabajo de los anteriores, desarrolla una introducción a la planificación de una forma lúdica y participativa. Luego de un análisis de la actividad, a cada participante se comparte una tabla de trabajo, para que llene a partir de la información de la actividad económica o productiva que desarrolla.

Detalles de la sesión	
Actividad	2.1
Logros esperados de los participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocen y manejan la planificación básica en la empresa</li></ul>
Tiempo requerido	40 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelógrafos</li><li>• Marcadores</li><li>• Pelota habladora y rayada.</li><li>• Copia de definiciones de las funciones para cada grupo.</li><li>• Tabla de apoyo para centralizar información</li><li>• Tabla # 2.1, para trabajo personal.</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO



1. Mediante una dinámica o a simple solicitud, pida que los participantes conformen tres grupos: dos con no más de 6 personas y el tercero no interesa el número.
2. Comparta algunas premisas a los grupos conformados:
  - Los **dos grupos de 6 integrantes** son empresas de Animación de eventos, compiten por un contrato grande para el desarrollo de dos eventos cada mes y que durará 3 años. Los eventos son conferencias que contarán con la participación de profesores de unidades educativas lejanas de las ciudades; por tanto, serán eventos de un día completo que incluyan refrigerio, almuerzo y local.
  - Cada grupo deberá elegir un nombre para su empresa y trabajar una propuesta.
  - **El tercer grupo**, que probablemente sea la más numerosa en cuanto a integrantes, hará de jurado y elegirá la mejor empresa de animación de eventos. Deberá evaluar a la empresa ganadora por: innovación o creatividad, participación de todos los integrantes de grupo, organización y propuesta adecuada para la situación.
  - **El desarrollo de la actividad:** aclare que se tiene un juego de cartas y cada grupo deberá elegir dos cartas que describen la situación o evento al que deben responder.
  - El tiempo para esta actividad será de 8 minutos, en él deben preparar el evento.
  - La presentación del trabajo realizado por grupos no debe ser mayor a 1 minuto.
  - Si fuera necesario, cada grupo puede hacer una introducción para contextualizar su propuesta.
3. Terminadas las presentaciones, realice una ronda para explorar la percepción de los participantes:
  - ¿Qué les gusto de la actividad?
  - ¿Cómo se prepararon *en los grupos para responder a la situación?*
  - ¿Qué cambiarían para mejorar su propuesta como grupo de animación?
4. Presente la tabla de apoyo para vaciar todos los aportes del grupo

Pasos	En la empresa, actividad productiva o emprendimiento	
	¿Se tiene?	¿Cuál es o son?
1. Análisis del proyecto o situación ¿Por qué hacerlo?		
2. Definición de objetivos ¿Qué espero?		
3. Identificación de recursos ¿Qué necesitare?		
4. Plan de trabajo y estrategias ¿Cómo lo voy hacer?		
5. Valoración de los resultados ¿Cómo salió?		

5. Pida a cada grupo presentar el trabajo realizado en las tablas de apoyo. Además, pida al tercer grupo, calificar los trabajos realizados.
6. Revise en plenaria con todos, los aportes realizados en cada grupo en la tabla de apoyo, preguntando a los participantes:
  - *En la experiencia de trabajo ¿cuál de estos pasos cumplían y cual no cumplían?*
  - *¿Por qué será importante la planificación?*
  - *Registre los aportes en un papelógrafo.*
7. Finalmente entregue y pida a los participantes llenar la tabla # 2.1, con la experiencia y conocimientos propios de la actividad económica o productiva que desarrolla.
8. Como parte de una dinámica de trabajo, pida a algunos participantes compartan lo llenado en las tablas.
9. Finalmente, desarrolle una síntesis de lo abordado en la actividad, resaltando la importancia de la planificación.

## LECTURA COMPLEMENTARIA



### Cinco pasos claves en la etapa de planificación

Cualquier proyecto requiere unos pasos debidamente establecidos que permitan fijar prioridades, definir estrategias y garantizar la toma de decisiones en torno a un objetivo común. Esto es lo que en marketing empresarial llamamos planificación.

Los procesos de planificación son la base que sustenta cualquier idea o iniciativa; es decir, dotan de método y estructura a una serie de acciones conjuntas. Su polo opuesto es la improvisación, que se refiere a aquellas situaciones en las que no existe ninguna hoja de ruta, y en las que dejan el buen desarrollo de un proyecto queda en manos de agentes externos a la organización.

Las ventajas de una buena planificación saltan a la vista. Las compañías mejor organizadas son, casi siempre, las más consolidadas y rentables. El éxito empresarial no surge espontáneamente; el éxito también debe planificarse.

Las ventajas del proceso de planificación son variadas:

- Convierte las metas de una empresa en objetivos accesibles.
- Define labores y tiempos de ejecución.
- Establece prioridades y pone el foco en las fortalezas de las organizaciones.
- Mejora la toma de decisiones.
- Impulsa un mayor control del proceso.

Pasos del proceso de planificación. ¿Por dónde empiezo?

#### 1. Análisis del proyecto:

En esta fase se realiza un diagnóstico de la relación entre el proyecto y el medio al que se dirige, fijando, además, su grado de viabilidad. Es recomendable hacer una división de los factores en áreas

del siguiente tipo: económicas, sociales, políticas, tecnológicas o geográficas, entre otras. Si alguna de éstas arroja resultados incompatibles con la naturaleza del proyecto, es preciso introducir las reformas necesarias.

## **2. Definición de objetivos:**

Confirmada la viabilidad del proyecto, el siguiente paso es establecer sus objetivos. Es decir, dar respuesta a una serie de preguntas relacionadas: qué busca la empresa con el proyecto, para qué lo lleva a cabo, dentro de qué valores y principios lo enmarca y qué resultados espera tras su puesta en marcha. Los objetivos ayudan a centralizar toda la información que se genera en torno al plan y, a la vez, guían la toma de decisiones de las personas que están a cargo. Además, una vez ha terminado el proceso, son una buena herramienta para evaluar la eficacia del proyecto.

## **3. Identificación de recursos:**

En esta fase, los encargados del plan establecen las herramientas, instrumentos y medios con los que cuentan para la ejecución del proyecto. Estos medios pueden ser de varios tipos: humanos, económicos, tecnológicos, físicos y virtuales (páginas web, blogs, entre otros recursos digitales). Es una buena técnica para determinar los puntos débiles de un proceso. En la mayoría de los casos, los gestores del proyecto echan mano de un presupuesto o inventario que les permita tener un mejor diagnóstico de los recursos que se podrían emplear.

## **4. Plan de trabajo:**

Hechas todas estas valoraciones, el proyecto entra en su fase decisiva: determinar las fechas, los plazos de ejecución, las labores que se llevarán a cabo y las estrategias que se pondrán en marcha. Un plan de trabajo es, en esencia, la hoja de ruta de un proyecto. Sin embargo, no debe ser una camisa de fuerza para quienes lo elaboren; al contrario, es preciso que se conceda un cierto margen para aquellas eventualidades que se puedan generar durante la ejecución.

## **5. Valoración de los resultados:**

En esta última fase, los gestores deben responder a una pregunta fundamental: ¿se han cumplido los objetivos iniciales? Lo más habitual es que se elabore un documento que recoja las principales conclusiones del proyecto.

<http://www.obs-edu.com/blog-project-management/etapas-de-un-proyecto/5-pasos-clave-en-la-etapa-de-planificacion/>

**Tabla 2.1**

**IDENTIFICANDO PLANIFICACIONES EN MI EMPRESA**

<b>Empresa, Negocio o Emprendimiento:</b>		
Pasos de la planificación	¿Se tiene?	¿Cuál es o son?
	SI o NO	
<b>1. ANÁLISIS DEL PROYECTO O SITUACIÓN</b> Se conoce la situación interna y externa de la empresa		
<b>2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS</b> Se conoce que busca la empresa		
<b>3. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS</b> Se sabe con qué y con quienes se cuenta		
<b>4. PLAN DE TRABAJO Y ESTRATEGIAS</b> Se sabe qué hacer en que tiempo		
<b>5. VALORACION DE LOS RESULTADOS</b> Se sabe cómo medir y si se cumplió con lo que busca la empresa		

## 2.2. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA



A partir de una construcción colectiva los participantes desglosan los aspectos que consideran al momento de elaborar la visión, misión y valores de una empresa. Después de consolidar los aspectos para elaborar la visión, misión y valores de una empresa, cada participante revisa o elabora la visión, misión y valores de de su propia empresa.

DETALLES DE LA SESIÓN	
Actividad	2.2
Logros esperados de los participantes	Identifican y conocen los elementos para elaborar la visión, misión y valores de una empresa.
Tiempo requerido	50 minutos
Materiales	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Copia de definiciones de las funciones para cada grupo. Tabla de apoyo para centralizar información Tabla # 2.2, para trabajo personal.
Aspectos a tomar en cuenta	Revisión previa de la actividad. Preparación de materiales de trabajo y entrega. Por ser un proceso de construcción compartida, use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.

### PROCEDIMIENTO

1. Inicie la actividad, conformando tres grupos. Mientras se conforma los grupos pegue 3 papelógrafos en diferentes lugares del ambiente de trabajo tituladas: 1 Visión, 2 Misión y 3 Valores.
2. Presente a los participantes una serie de tarjetas de trabajo mezcladas, en ellas inscritas varias preguntas, e información de una empresa que pudiera ser como ayuda o referencia.
3. A un representante de cada grupo, pida que escojan 5 tarjetas, y en grupo pida que la ubiquen en el papelógrafo correspondiente, escribiendo una explicación del porque la ubican en ese lugar. Para esta actividad disponen de 10 minutos.
4. Terminado el trabajo grupal en los papelógrafos, revisé con ellos la pertinencia en cuanto a la ubicación de las diferentes tarjetas.
5. Para ayudar en identificación comparta la definición de Visión, Misión y Valores.
6. Terminada esta parte, presente y entregue a cada participante la tabla # 2,2, para que cada uno complete con la información de su empresa o emprendimiento.
7. Pida a algunos participantes, compartan lo trabajado como un ejemplo a seguir o corregir.
8. Finalmente, realice una síntesis de los trabajados en la sesión, puede ayudarse en las lecturas complementarias.



## LECTURA COMPLEMENTARIA

### CÓMO DEFINIR MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, EN LA EMPRESA

Por: Roberto Espinosa



Si quieres definir, redefinir o ratificar, la **misión, visión y valores** de tu empresa, este es tu post. Está garantizado que las empresas que disponen de una declaración explícita y compartida (tanto con clientes como con empleados) de su **misión, visión y valores** orientan mejor sus acciones de marketing y afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente, quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.

La **misión** define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos?,
- ¿Cuál es nuestro negocio?,
- ¿A qué nos dedicamos?,
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?,
- ¿Quiénes son nuestro público objetivo?,
- ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?,
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?,
- ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?

La **visión** define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero lograr?,
- ¿Dónde quiero estar en el futuro?,
- ¿Para quién lo haré?,
- ¿Ampliaré mi zona de actuación?

Los **valores** son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento.

No olvidemos que los valores, son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de **6-7 valores**, si no perderemos credibilidad. Responder a las siguientes preguntas nos ayudara, a definir nuestros valores corporativos:

- ¿Cómo somos?,
- ¿En qué creemos?
- ¿Cómo actuamos?

Extraído de: <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

## MATERIAL DE APOYO

Tarjetas de trabajo



✂

¿QUIÉNES SON  
NUESTRO PÚBLICO  
OBJETIVO?

✂

¿CÓMO  
SOMOS?

✂

¿CUÁL ES NUESTRO  
ÁMBITO GEOGRÁFICO  
DE ACCIÓN?

✂

¿EN QUÉ  
CREEMOS?

✂

¿CUÁL ES  
NUESTRA VENTAJA  
COMPETITIVA?

✂

¿CÓMO  
ACTUAMOS?

✂

¿QUÉ NOS DIFERENCIA  
DE NUESTROS  
COMPETIDORES?

## FORD

### **Nuestra misión:**

Somos una familia global, diversa con una herencia orgullosa, confiada apasionado a proporcionar productos excepcionales y servicios.

### **Nuestra visión:**

Convertirnos en la compañía principal del mundo de productos y servicios para el automóvil.

### **Nuestros valores:**

Hacemos bien las cosas para nuestra gente, nuestro ambiente y nuestra sociedad, pero sobre todo para nuestros clientes.

## COCA COLA

En España, Coca-Cola es la marca favorita y la más vinculada con la felicidad.

### **Nuestra misión**

Define el objetivo de Coca-Cola a largo plazo como empresa, y es el criterio de peso de las actuaciones y decisiones que tomamos para lograr tres metas fundamentales:

- Refrescar al mundo
- Inspirar momentos de optimismo y felicidad
- Crear valor y marcar la diferencia

### **Nuestros valores**

Guían las acciones y el comportamiento de *The Coca-Cola Company* en el mundo, y son:

- Liderazgo: esforzarse en dar forma a un futuro mejor.
- Colaboración: potenciar el talento colectivo.
- Integridad: ser transparentes.
- Rendir cuentas: ser responsables.
- Pasión: estar comprometidos con el corazón y con la mente.
- Diversidad: contar con un amplio abanico de marcas y ser tan inclusivos como ellas.
- Calidad: búsqueda de la excelencia.

### **Nuestra visión**

Es el marco del plan de trabajo y describe lo que se necesita lograr para conseguir la máxima sostenibilidad, calidad y crecimiento. Con ella, se pretenden lograr unos objetivos adaptados a diferentes ámbitos:

- Personas: Ser un buen lugar donde trabajar, que las personas se sientan inspiradas para dar cada día lo mejor de sí mismas.
- Bebidas: Ofrecer una variada cartera de productos de calidad que se anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores.
- Socios: Desarrollar una red de trabajo para crear un valor común y duradero.

- Planeta: Ser un ciudadano responsable que marque la diferencia al ayudar a construir y apoyar comunidades sostenibles.
- Beneficio: Maximizar el rendimiento para los accionistas al tiempo que se tienen presentes las responsabilidades generales de la Compañía.
- Productividad: Ser una organización eficaz y dinámica.

\_\_\_\_\_ **000** \_\_\_\_\_

**NESTLE**

### **Misión**

Contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas, poniendo a su disposición productos de la máxima calidad para cualquier momento del día y para todas las etapas de la vida, y gestionando los negocios de manera que creen valor para la compañía a la vez que para la sociedad.

### **Visión**

Ser la empresa reconocida como líder en nutrición, salud y bienestar a nivel mundial por parte de sus consumidores, empleados, clientes, proveedores y todos los grupos de interés relacionados con la actividad de la compañía.

### **Valores**

- Enfoque en el desarrollo del negocio a largo plazo sin perder de vista la necesidad de obtener continuamente resultados sólidos para nuestros accionistas.
- Creación de Valor Compartido como la forma fundamental de hacer negocios. Para crear valor de largo plazo para los accionistas debemos crear valor para la sociedad.
- Compromiso con prácticas empresariales medioambientalmente sostenibles que protejan a las generaciones futuras.
- Marcar la diferencia en todo lo que hacemos gracias a la pasión por ganar y a la creación de brechas respecto de nuestros competidores con disciplina, rapidez y una ejecución sin errores.
- Entender qué aporta valor para nuestros consumidores y focalizarnos en proporcionar ese valor en todo lo que hacemos.
- Servir a nuestros consumidores retándonos continuamente para alcanzar los máximos niveles de calidad en nuestros productos y nunca poniendo en peligro los estándares de seguridad alimentaria.
- Mejora continua hacia la excelencia como forma de trabajar, evitando los cambios drásticos y repentinos.
- Relaciones personales basadas en la confianza y en el respeto mutuo. Esto supone el compromiso de alinear los hechos con las palabras, escuchar opiniones distintas y comunicar de forma abierta y sincera.
- Compromiso con una sólida ética laboral, integridad y honestidad, así como con el cumplimiento de la legislación aplicable y los principios, políticas y estándares de Nestlé.

**Tabla # 2.2**

**IDENTIFICANDO LA VISIÓN MISIÓN Y VALORES EN MI EMPRESA**

<b>Empresa, Negocio o Emprendimiento:</b>	
<p><b>LA MISIÓN</b> Cuál es nuestra labor o actividad en el mercado ¿Qué hacemos?, ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿A qué nos dedicamos?, ¿Cuál es nuestra razón de ser?, ¿Quiénes son nuestro público objetivo?, ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?</p>	
<p><b>LA VISIÓN</b> Metas que pretendemos conseguir en el futuro. ¿Qué quiero lograr?, ¿Dónde quiero estar en el futuro?, ¿Para quién lo haré?, ¿Ampliaré mi zona de actuación?</p>	
<p><b>LOS VALORES</b> Principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. ¿Cómo somos?, ¿En qué creemos?, ¿Cómo actuamos?</p>	

## 2.3. CREANDO LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA

A partir de una actividad donde los participantes deben resolver un reto que les guste, se introduce a la identificación de los elementos que caracterizan a una empresa. A partir de tablas de apoyo se realiza un análisis de las variables a considerar para identificar la identidad empresarial. Este ejercicio permitirá tener elementos para desarrollar materiales que identifiquen a la empresa.

Detalles de la sesión	
Actividad	2.3
Logros esperados de los participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifican los elementos básicos para establecer una identidad de la empresa</li></ul>
Tiempo requerido	40 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marcadores</li><li>• Papelógrafos</li><li>• Copias de tarjetas de reto, en una cantidad doble que los participantes</li><li>• Tabla de apoyo para centralizar información</li><li>• Tablas # 2.3</li><li>• Pelota preguntona y rayada.</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO



1. Presente a los participantes:
  - Hoy es día de retos, día de mostrar ¿cómo enamorar a una pareja?
  - Cada participante debe escoger un reto que le guste de la baraja (en la tarjeta se describe 4 tipos de personas), para esto tienen 2 minutos
  - Para trabajar y resolver el reto, se tiene 10 minutos
2. Presente a los participantes que reto escogieron y que se reúnan y trabajar en grupo.
3. Entregue la tabla de apoyo para los cuatro grupos y llenar respondiendo a la pregunta.

¿Cómo me llamo? ¿Por qué?	
¿Cómo soy?	
¿Cómo me muestro cotidianamente?	¿En qué soy bueno?
¿A quién quiero llegar?	¿Qué buscaría de mí?
¿Por qué me elegiría?	
¿Por qué me recordaría?	

4. Pida a cada grupo presentar el trabajo realizado pegándolo a la vista de todos y en un minuto compartir un resumen de los trabajado.
5. Pregunte a los participantes:
  - ¿Qué les pareció el reto?
  - ¿Por qué lo escogieron el personaje del reto?
  - *A partir del trabajo ¿cómo debería ser la persona para ser aceptada y recordada?*
6. Comparta la frase: **La identidad no solo es lo que mostramos sino lo que ven**, por ello debe hacerse ejercicios de cómo nos ven, y debe considerarse con detalle la percepción que tienen al: **nombre, personalidad y posicionamiento de la empresa.**
  - ¿Qué opinan al respecto?
7. Registre los aportes y genere una conclusión.
8. Entregue a los participantes la tabla # 2.3, para que llenen e identifiquen la identidad de sus empresas.
9. Invite a algunos participantes a compartir sus trabajos.
10. Concluya con una síntesis de lo trabajado

## LECTURA COMPLEMENTARIA

### LOS 3 PILARES DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

El secreto de Ideograma está en encontrar buenas ideas o identidades corporativas adecuadas. Para ello se basa en tres pilares, los cuales deben estar alineados. Se trata de las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo me llamo?
- ¿Cómo soy?
- ¿Cómo quiero ser recordado?

Que generan en ese mismo orden:

- El nombre
- La personalidad
- El posicionamiento

El **nombre** es la base de todo. No hay que olvidar que éste condiciona. “¿Qué le decimos a un cliente que tiene un mal nombre? Cámbialo”, comenta el experto.

En segundo lugar, la **personalidad** de la empresa puede ser agresiva, pasiva, conservadora, etc. De modo que no sólo el nombre de una organización, sino también cómo es ésta, determina lo que proyecta. No hay que olvidar que aunque el objetivo es ser distinguible no se trata de serlo a toda costa. Evita acciones de comunicación que a la larga afecten a tu marca o al prestigio de tu negocio.

Finalmente, el **posicionamiento** hace referencia al nicho de mercado que se busca ocupar. Para ello, hay que elegir lo que uno saldrá a decirle al público meta.

Así, las compañías pueden definir qué es lo que las distingue (más allá de los lugares comunes como servicio y calidad) y basar su identidad y comunicación en ese aspecto. En el caso de esta consultora, la respuesta es: buenas ideas.

La identidad de una empresa se pone a prueba en cada interacción con el cliente y en la medida en que es consistente, congruente y creativa se facilita que haya un clic entre ambas partes.

Extraído de: <http://www.soyentrepreneur.com/2789-crea-tu-identidad-corporativa.html>



# MATERIAL DE APOYO



## PERSONA 1

Edad	24 años
Color de piel	Morena
Cabello	Largo y negro
Contextura	Alta y flaca
Actividad económica	Independiente
Carácter	Alegre y centrad
Estudio	Secretaria Ejecutiva
Vestimenta	Formal
Actividad complementaria	Fiestas

## PERSONA 2

Edad	21
Color de piel	Clara
Cabello	Largo y castaño
Contextura	Mediana
Actividad económica	Universitaria
Carácter	Seria
Estudio	Técnica en Gastronomía
Vestimenta	Vestido
Actividad complementaria	Conciertos

## PERSONA 3

Edad	28
Color de piel	Oscura
Cabello	Negro y corto
Contextura	Mediana, Robusta
Actividad económica	Independiente/ Empresaria
Carácter	Decidida
Estudio	Administración empresarial
Vestimenta	Vestido
Actividad complementaria	Deporte

## PERSONA 4

Edad	26
Color de piel	Morena
Cabello	Rojizo, corto
Contextura	Mediana
Actividad económica	Independiente
Carácter	Calmada pasiva
Estudio	Profesora de lenguajes
Vestimenta	Formal
Actividad complementaria	Deportes y fiestas

**Tabla # 2.3**

### IDENTIFICANDO A MI EMPRESA

¿Cómo se llama mi empresa, negocio o emprendimiento? ¿Por qué?	
¿Cómo es mi empresa?	
¿Cómo se muestra cotidianamente mi empresa?	¿En qué es buena mi empresa?
¿A quién o a qué quiero llegar con mi empresa?	¿Qué buscan en mi empresa?
¿Por qué prefieren o erigirían a mi empresa?	
¿Por qué recordarían a mi empresa?	

## 2.4. ANALIZANDO LA CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA

Apoyados por unos juegos matemáticos los participantes agrupados generan una dinámica de trabajo en equipo y de búsqueda de información en los otros grupos. Esta acción permite generar las situaciones que ayudan a tener los elementos para abordar la temática de esta actividad.

El análisis de cartera de productos y servicios debe entenderse como parte de un hábito de vida de una empresa, no solo como una herramienta, por ello la actividad se centrará más en lo acontecido en la solución de los problemas que si la respuesta estaba bien.

Detalles de la sesión	
Actividad	2.4
Logros esperados de los participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocen la necesidad de análisis de la cartera de productos y servicios en la empresa</li></ul>
Tiempo requerido	40 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marcadores</li><li>• Papelógrafos</li><li>• Copias de tarjetas de reto en la cantidad necesaria para los grupos</li><li>• Tablas # 2.4</li><li>• Pelota preguntona y rayada.</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO

1. Conforme grupos de 5 integrantes. Puede recurrir a la afinidad, amistad o empatía de los participantes.
2. Presente la hoja con seis retos a entregarse en 15 minutos, e inmediatamente entregue los retos a los diferentes grupos.
3. Por las características de los retos, se permitirá alguna interacción entre los grupos, pero la presentación de las soluciones debe ser impecable, sin borrones y claro.
4. Culminado el tiempo pida a los grupos parar de trabajar, y que en 30 segundos puedan presentar las soluciones.
5. Inicie una ronda de percepciones de la actividad:
  - *¿Qué les gusto de la actividad?*
  - *¿Cuáles los retos más sencillos y difíciles? ¿Por qué?*
  - *Mirando el trabajo del grupo ¿qué ayudó a encontrar las soluciones?*
  - *¿Sirvió hacer consultas o mirar a los otros grupos? ¿Cómo?*
  - *Registre los aportes en un papelógrafo*
6. Inicie otra parte del análisis con la pregunta:
  - *En lo cotidiano en sus empresas o emprendimientos: ¿Será importante mirar qué hacen otras empresas, qué ofrecen o hacen los mismos? ¿por qué?*
  - *¿Por qué mirar a otros en lo que uno hace?*
  - *¿Cuánto le interesa al cliente que nuestro producto o servicio siempre sea comparado con la competencia? ¿Por qué hacerlo?*
  - *Será en realidad ¿qué los productos deben responder a lo que busca el cliente?*
7. Presente el gráfico y pida apreciaciones de los participantes:



¿Cuál es el que produzco? ¿Cuál el que produce mi competencia? ¿Cuál el que busca mi clientela?  
¿Por qué es importante mirar a otros y mirarnos en lo que hacemos o producimos? ¿Cuántas veces se realiza este ejercicio?

8. Registre los aportes y genere una conclusión.
9. Entregue a los participantes la tabla # 4, para que llenen e identifiquen los productos de sus empresas o emprendimientos.
10. Invite a algunos participantes a compartir sus trabajos; y concluya con una síntesis de la importancia del análisis constante de la cartera de productos y servicios sobre su aceptación y competencia en el mercado.

## LECTURA COMPLEMENTARIA



### **Análisis de la cartera de productos**

Según vamos avanzando en el tiempo, la propia dinámica del mercado nos impone sus directrices; es entonces cuando empezamos a ver ciertos síntomas de obsolescencia en algunos de nuestros productos, bien por cambios en las modas, avances tecnológicos, mejoras en los productos de la competencia, modificaciones en los materiales o, sencillamente, por desaparecer, en parte, la necesidad por la que se habían creado. Todo ello lleva a la aparición en el mercado de nuevos productos que satisfacen mejor o de manera diferente las necesidades que hasta el momento realizaban los nuestros.

La gran mayoría de las empresas sin óptica de marketing realizan esta labor únicamente cuando se empiezan a producir importantes pérdidas económicas o acumulaciones de *stocks* en sus almacenes. Realmente una compañía que desee ser competitiva no puede permitirse esos lujos o fallos en su planificación, por lo que deberá realizar estudios permanentes de la rentabilidad y aceptación de su gama, con el fin de tomar medidas de cara a la mejor viabilidad comercial de sus productos.

Sin embargo, y según mi experiencia, puedo decir que la decisión de abandonar un determinado producto es una tarea difícil y complicada. Hay casos en los que se ha estado mucho tiempo ligado a un producto determinado. En otros, ese producto es el verdadero artífice de la consolidación como empresa. Ya lo dice Kotler «... se dedicarán a inventar procedimientos para disimular su debilidad, redoblarán sus esfuerzos los vendedores y el producto llegará a los almacenes de los comerciantes, aunque el cliente no sienta un gran atractivo por él. Para evitar su desaparición, el área comercial le apoyará, incluso, con el presupuesto de gastos para tratar de aumentar las ventas artificialmente». Pero esta situación no podrá mantenerse por mucho tiempo y al final el producto acabará cayendo.

Toda empresa con visión de futuro debe plantearse la obligación de realizar un análisis periódico y sistemático de su cartera de productos; con ello no estamos diciendo que todo aquel producto que no sea rentable deba desaparecer del mercado, pues existen una serie de intangibles, como es la imagen de empresa o de marca, que aconsejan que un determinado producto permanezca en el catálogo.

Generalmente, se piensa en el abandono cuando no es rentable, pero no siempre es recomendable hacerlo de inmediato, ya que pueden existir una serie de causas internas en la propia empresa que sean las que motiven la no viabilidad económica del mismo. Por tanto, antes de realizarlo conviene chequear las siguientes circunstancias:

- Mejora del diseño. Una premisa comercial que parece incuestionable es que el diseño del producto siempre es mejorable, aunque suele modificarse a petición o sugerencia directa o indirecta del usuario.

- Obsolescencia en los métodos de fabricación. La falta de rentabilidad de muchos productos aquí en España es consecuencia de los bajos niveles de competitividad en los sistemas de fabricación existentes, por lo que la solución para obtener costes competitivos será renovar los sistemas de fabricación antes que abandonar el producto o vender la empresa a una multinacional, como así está sucediendo.
- Seguridad. Hay productos que no ofrecen plena seguridad a los usuarios y llevan a la compañía a incurrir en elevadas pérdidas por indemnizaciones o en un desprestigio comercial y tecnológico, con lo que su modificación es irrenunciable.
- Profesionalizar la gestión. Otras causas que contribuyen a la escasa rentabilidad de un producto son una mala gestión de ventas, mala distribución o escasa labor de marketing, por lo que habría que potenciar la actividad mediante la formación y/o incorporación de personal más cualificado.
- Colaboración de terceros. En determinados casos hemos visto cómo empresas que tenían un buen equipo comercial, un buen producto y un buen mercado, pero un mal proceso de fabricación, decidían abandonar el producto por no ser rentable, en lugar de encargar a un tercero la producción y centrarse en sus puntos fuertes, tendencia muy acentuada en las empresas multinacionales.

En cualquier caso, una vez realizado ese análisis exhaustivo, que nos ha dado como respuesta la conveniencia de dejar el producto, deberemos considerar una serie de acciones antes de su abandono total:

- Colaboradores implicados, que deberán ser reestructurados dentro de la compañía o cesados.
- Determinar el tiempo de garantías en el servicio.
- Artículos que deben mantenerse en almacenes para posteriores arreglos y mantenimiento.
- Existencias de materias primas.
- Cuándo y cómo han de ser informados los clientes.
- Posible utilidad de la maquinaria e instalaciones que nos sirvió para la realización del producto.

Indudablemente, podríamos contemplar más acciones si supiéramos de qué producto se trata; lo común a todos e imprescindible realizar una vez se tenga decidido el abandono es fijar la fecha límite de ejecución, así como los responsables concretos que la llevarán a cabo, y que seguirán de forma rigurosa el programa marcado al efecto.

<http://www.marketing-xxi.com/analisis-de-la-cartera-de-productos-44.htm>



¿Completa?

15	=	4			= 15	
						= 10
					= 20	
					= 20	
					= 20	
					= 20	

¿Cuál es el número que falta?

3	12	8
7	28	24
5	20	?

Adivina el siguiente resultado:

$1+5=12$

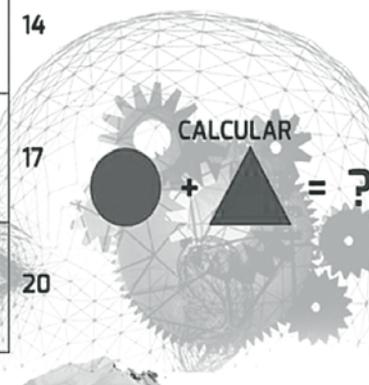
$2+10=24$

$3+15=36$

$5+25=?$

Calcula lo que valen el círculo y el triángulo

			14
18	18	15	



**Tabla # 2.4**

**IDENTIFICANDO A MI CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Empresa, negocio o emprendimiento:	
IDENTIFICA 5 PRODUCTOS O SERVICIOS MÁS IMPORTANTES	
Productos o servicios	¿Por qué son importantes para tu empresa?
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
¿La competencia ofrece productos o servicios similares al tuyo? ¿Cuál es la diferencia?	
¿Los clientes vuelven por tus productos o servicios? ¿Por qué?	
¿La cartera de productos y servicios está actualizada? ¿Qué hacer para actualizarla? ¿Cada cuánto tiempo?	

## 2.5. CONOCIENDO A LOS CLIENTES

La actividad recurre a un juego colectivo de observación, para abordar un principio de identificación del cliente. Este juego busca que grupo identifique quién es la persona que se está describiendo. Conocer un cliente implica identificarlo en todas sus dimensiones: económica, social, gustos, formación, y otros; esta identificación se la consigue a partir de una tabla de apoyo, gracias a una tabla de trabajo. En la tabla # 2.5 cada participante completa con la información de una actividad económica o negocio.

Detalles de la sesión	
Actividad	2.5
Logros esperados de los participante	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocen y manejan herramientas para identificar su clientela</li></ul>
Tiempo requerido	40 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelógrafos</li><li>• Marcadores</li><li>• Pelota habladora y rayada.</li><li>• Copias de tarjetas de reto, en una cantidad doble que los participantes</li><li>• Imagen de apoyo</li><li>• Tablas # 2.5</li><li>• Pelota Preguntona y rayada.</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO

1. Pida a los participantes sentarse en círculo y dependiendo de las posibilidades técnicas, proyecte la imagen de apoyo o reparta algunas copias a pequeños grupos esta imagen.
2. Que observen detenidamente la imagen por un par de minutos y responder la siguiente pregunta:



### **¿En qué cuadro finaliza cada acción?**

Tomando en cuenta que: En las dos primeras columnas verticales hay dibujos numerados del 1 al 10, cada uno de los cuales representa el comienzo de una acción que termina en alguno de los diez cuadros de las dos columnas de la derecha. Indique con el mismo número en qué cuadro finaliza cada acción

3. Terminada la actividad pregunte a los participantes:
  - *¿Qué les gusto de la actividad?*
  - *¿Cuál es el secreto para tener éxito en este juego?*
  - *Resalte el hecho de observar para reconocer o identificar.*
  - *En el trabajo cotidiano en su emprendimiento o empresa, ¿cuánto se conoce a su clientela?*
  - *¿Sera igual de importante conocer a los clientes?*
  - *¿Qué hacemos para identificar a nuestros clientes?*
4. Presente a los participantes y distribuya la tabla # 5 a todos los participantes y pida que trabajen en parejas. Aclare que para esta actividad se cuenta con 10 minutos y a su culminación deberán presentar brevemente el trabajo desarrollado.
5. Acompañe el llenado de las tablas, promoviendo que se explore a mayor detalle las características de la clientela.
6. Pida a algunos participantes voluntarios compartir información de sus trabajos.
7. Concluya la actividad resaltando la importancia de contar con un detalle al mínimo sobre los clientes.

## LECTURA COMPLEMENTARIA



### Cómo conocer a tu cliente

En un negocio, una de las principales claves del éxito es *comprender* al cliente y poner a su disposición un producto o servicio que satisfaga sus necesidades. Pero, ¿cómo lo podemos conocer?

Habitualmente, la segmentación a través de elementos en común encasilla al público objetivo de una marca. Por ejemplo, determina que un producto es para clientes entre 25 y 35 años, de ingresos medio y aficionados a los deportes, basándose en conocimiento abstracto, pero olvidando que los clientes son un grupo de personas.

Una buena estrategia para conocer al consumidor y entender lo que realmente quiere más allá de lo que parece o lo que dice que necesita es el mapa de la empatía. Esta técnica busca transformar los segmentos en personas, permitiéndonos conocerlo a él, su entorno, su visión del mundo y sus necesidades. Entender estas características nos ayudará a mejorar nuestra propuesta de valor y la atención o servicio de cliente.

¿Cómo funciona el mapa de empatía?

Aunque no existen métodos mágicos y herramientas que ofrezcan soluciones inmediatas y precisas, éstas deben ser bien aplicadas para lograr los resultados esperados, en este caso, conocer mejor a nuestro cliente. Las etapas del mapa de empatía son:

**Segmentar:** Identificar los clientes agrupándolos en forma tradicional por elementos en común (edad, género, nivel de estudios, nivel socioeconómico). Deben quedar pocos grupos, no más de tres, sobre los cuales se trabajará y centrarán esfuerzos.

**Humanizar:** Estos segmentos deben cobrar vida. Debemos determinar dónde vive, a qué se dedica, cómo se llama un individuo que pertenece a algún grupo. Luego preparar una lista de preguntas que nos gustaría realizarle para entender sus criterios y motivaciones de compra.

**Empatizar:** Éste es un punto clave en la construcción del mapa de empatía, donde nos hacemos preguntas sobre él y las respondemos, poniéndonos en sus zapatos. Las principales preguntas del mapa de empatía son:

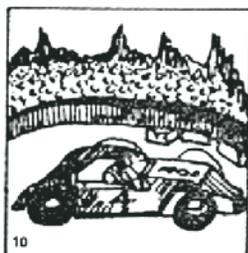
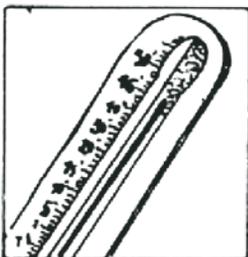
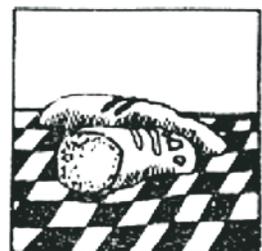
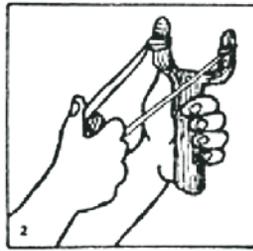
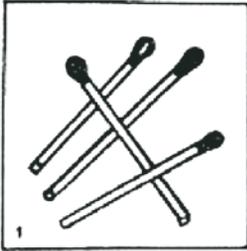
- ¿Qué piensa y siente? ¿Qué es lo que lo motiva a actuar? ¿Cuáles son sus preocupaciones? ¿Cuáles son sus expectativas?
- ¿Qué ve? ¿Cuál es su entorno? ¿A qué tipo de ofertas está expuesto? ¿A qué tipo de problemas se enfrenta?
- ¿Qué dice y hace? ¿Cómo se comporta habitualmente en público? ¿Qué dice que le importa? ¿Con quién habla? ¿Existen diferencias entre lo que dice y lo que piensa?
- ¿Qué escucha? ¿Qué es lo que escucha en su entorno profesional? ¿Qué le dicen sus amigos y familia? ¿Quiénes son sus principales influencias? ¿A través de qué medios y canales?

La respuesta a estas preguntas será una información fundamental para dar soluciones precisas a sus necesidades. Sin embargo, hay que salir a la calle y validar todas las hipótesis que hemos realizado sobre lo que motiva a nuestro cliente. Consultar, preguntar, cotejar nuestras respuestas sugeridas con la realidad.

La correcta aplicación de este análisis nos permite idear un modelo de negocios eficiente, debido a que tendremos un perfil real del cliente, que nos ayuda a definir proposiciones de valor acertadas, formas idóneas de captar clientes e implementar mejores estrategias de comunicación.

<http://www.soyentrepreneur.com/como-conocer-a-tu-cliente.html>

# MATERIAL DE APOYO



**Tabla # 2.5**

**CONOCIENDO A LOS CLIENTES**

<b>Empresa, Negocio o Emprendimiento:</b>			
MIS PRODUCTOS O SERVICIOS		SUS CARACTERISTICAS	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
CARACTERISTICA DE MI CLIENTELA			
Edad		Actitud	
Ubicación		Valores	
Género		Intereses	
Nivel Económico		Hobbies Pasatiempos	
Nivel Educativo		Comportamiento	
Estado Civil		Inclinación Política	
Ocupación		Inclinación Religiosa	
Origen Cultural		Otros	
¿Por qué necesita mi producto/ servicio?			
Existen suficientes clientes	SI - NO	¿Por qué?	
Se beneficia con mi producto	SI - NO	¿Por qué?	
Puede pagar mi producto	SI - NO	¿Por qué?	

## 2.6. CREANDO ESTRATEGIAS PARA SATISFACER A LOS CLIENTES

A partir de un video corto, los participantes analizan lo que implica satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. En el análisis se consideran cuatro elementos claves para la satisfacción de la clientela: Hacer preguntas, escuchar atentamente, confirmar lo requerido y ofrecer soluciones. Una tabla de trabajo # 2.6 es la que le permite a los participantes vaciar, ordenar y construir una estrategia básica para la satisfacción de los clientes.

Detalles de la sesión	
Actividad	2.6
Logros esperados de los participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifican elementos para establecer estrategias para satisfacer a los clientes</li></ul>
Tiempo requerido	40 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelógrafos.</li><li>• Marcadores.</li><li>• Pelota habladora y rayada.</li><li>• Video.</li><li>• Tablas # 2.6</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO



1. Explique a los participantes que se observará un video sobre la atención a un cliente. En el caso de no contar con el video, pida a tres personas compartan casos positivos y negativos que siempre recordarán de la atención que tuvieron.
2. Pida a los participantes prestar atención al video *Caso Honda* o al *Hamburguesero*
3. Terminado el video, pregunte a los participantes:
  - ¿Qué les pareció el video? ¿Qué harían ustedes en esa situación?
  - ¿Por qué los clientes acuden a una empresa, negocio o emprendimiento?
  - ¿Cómo debería ser la atención *al cliente*?
4. Registre los aportes en la tabla de apoyo dibujado en un papelógrafo mediante lluvia de ideas.

¿Que se busca?	¿Cómo lo hará, paso a paso?
1. ¿Cuál la necesidad del cliente?	1 2 3
2. ¿Qué hará para responder a la necesidad del cliente?	1 2 3
3. ¿Qué más puede ofrecer al cliente?	1 2 3

5. Luego presente dibujado en un papelógrafo o en una presentación las partes de una estrategia básica para satisfacer a los clientes.

MOMENTOS	QUE SE BUSCA	HERRAMIENTA/ TECNICAS
Identificar la necesidad del cliente	Captar la necesidad del cliente	1. Concentrarse en el cliente 2. Escucha activa
	Comprender la necesidad del cliente	1. Parafraseo, hacer un resumen para confirmar lo que busca
El proceso, resolver la necesidad del cliente	Lo que vamos a hacer por el cliente o lo que tiene que hacer él	1. Comunicación asertiva, hablar con respeto 2. Empatía
Valor agregado	Mostrar una actitud de ayuda y colaboración	1. Trato cordial 2. Ofrecer información adicional 3. Hacer seguimiento a lo comprometido

6. Terminada la revisión del cuadro pregunte:
  - ¿Qué partes practican en su empresa?
  - ¿Por qué será importante realizar este ejercicio?
  - ¿Qué harán para que su empresa fomente estos elementos?
7. Luego, entregue a cada participante la tabla # 6, para que llene con información del emprendimiento o empresas que tiene.
8. Pida a todos los participantes compartir sus trabajos.
9. Termine la actividad resumiendo lo trabajado en la actividad y la importancia de tener estrategias para satisfacer a los clientes.

# LECTURA COMPLEMENTARIA



## Los 10 mandamientos de la atención al cliente

Por: Carlos López

El plan estratégico de una empresa, que es su carta de navegación, está lleno de buenos propósitos e intenciones. La visión y misión empresariales plantean situaciones "ideales" que en muchos de los casos no llegan a ser cumplidas. Uno de los aspectos en los cuales se presentan más vacíos, entre lo que reza el plan estratégico y la realidad, es la atención al cliente. Todos sabemos que frases como las siguientes son populares en las misiones estratégicas, las asambleas de accionistas y las juntas directivas: "nuestros clientes son la base de nuestro crecimiento", "para ellos trabajamos", "son la fuerza que nos impulsa a seguir adelante"... Pero también sabemos que muy pocas veces esto se cumple en un 100%.

A continuación planteo el que es considerado el decálogo de la atención al cliente, cumpliendo a cabalidad con él se pueden lograr altos estándares de calidad en el servicio al cliente.

### 1. El cliente por encima de todo

Este es el símil del primero de los diez mandamientos de Dios "Amar a Dios sobre todas las cosas", en este caso es el cliente a quien debemos tener presente antes que nada.

### 2. No hay nada imposible cuando se quiere

A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.

### 3. Cumple todo lo que prometas

Este sí que se incumple (más que el de "No desearás a la mujer del prójimo", creo yo), son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

### 4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera

Es lógico, yo como cliente me siento satisfecho cuando recibo más de lo que esperaba. ¿Cómo lograrlo? conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.

### 5. Para el cliente, tu marcas la diferencia

Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo "detrás de bambalinas" funcione a las mil maravillas; pero si un dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.

### 6. Fallar en un punto significa fallar en todo

Como se expresaba en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso. Las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.

## 7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos

Los empleados propios son “el primer cliente” de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

## 8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente

Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, quienes lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.

## 9. Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar

Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, “la competencia no da tregua”

## 10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo

Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

<http://www.gestiopolis.com/10-mandamientos-atencion-cliente/>

**Tabla # 2.6**

### Construyendo estrategias para la satisfacción del Cliente

Empresa, negocio o emprendimiento:		
MIS PRODUCTOS O SERVICIOS 1. 2. 3.	MIS CLIENTES	
MOMENTOS	QUE SE BUSCA	DESCRIBA PASO A PASO
IDENTIFICAR LA NECESIDAD DEL CLIENTE	¿Cuál la necesidad del cliente?	
	¿Confirmar la necesidad del Cliente?	
EL PROCESO, RESOLVER LA NECESIDAD DEL CLIENTE	¿Qué hará para responder a la necesidad del cliente?	
VALOR AGREGADO	¿En qué más ayudará y colaborará al cliente?	

## 2.7. ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO

En esta actividad, parte del trabajo colectivo y en grupos es responder al reto: establecer elementos para construir una estrategia de posicionamiento. Este juego profundiza el análisis del producto, el precio, presentación y entrega del producto o servicio a la clientela. Divididos en cuatro grupos analizan 4 productos, en 4 minutos cada uno. Este análisis provoca los aspectos necesarios para analizar al momento de establecer una estrategia de posicionamiento.

Detalles de la sesión	
Actividad	2.7
Logros esperados de los participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocen bases para la elaboración de estrategias de posicionamiento.</li></ul>
Tiempo requerido	40 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelógrafos.</li><li>• Marcadores.</li><li>• Pelota habladora y rayada.</li><li>• Tabla de apoyo para centralizar información.</li><li>• Tablas # 2.7</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida use las pelotas <i>habladora</i> y <i>rayada</i> para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO



1. Divida a los participantes en cuatro grupos, pida a los participantes responder a la pregunta: ¿Qué hacer para que la clientela acepte siempre los productos o servicios ofertados por la empresa o emprendimiento?
2. Indique a los grupos que cada uno de ellos es especialista de:
  - Grupo 1: analizar el producto o servicio que se ofrece.
  - Grupo 2: analizar el precio del producto o servicio.
  - Grupo 3: cómo se va a presentar el producto o servicio a la clientela.
  - Grupo 4: cómo se entrega el producto o servicio a la clientela.
3. Explique que existen 4 casos a analizar, que están escritos en un papelógrafo, cada grupo deberá complementar o aportar en la sección correspondiente. Será importante responder a la pregunta inicial; pero en función de las cuatro variables que se observa en la tabla.
4. Terminado el trabajo para los cuatro ejercicios, cada grupo debe presentar el los resultados que tienen en el papelógrafo.

Empresa: Animación de eventos José	
MIS PRODUCTOS O SERVICIOS	1. 2.
¿Qué hacer para que mi empresa o emprendimiento sea aceptada siempre?	
ANÁLISIS DEL PRODUCTO	
EL PRECIO	
PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO A LA CLIENTELA	
ENTREGA DEL PRODUCTO O SERVICIO A LA CLIENTELA	

5. Luego de la presentación genere una ronda de apreciaciones del ejercicio realizado:
  - ¿Qué les gustó del ejercicio y qué ven importante para tomar en cuenta en la actividad económica productiva de cada uno?
6. Luego, entregue a cada participante la tabla de trabajo personal, para que cada uno vaya llenado con la información propia.
7. Pida a todos los participantes compartir sus trabajos.
8. Termine la actividad resaltado los cuatro elementos necesarios para estructurar estrategias de posicionamiento: el análisis del producto, el precio, presentación y entrega del producto o servicio a la clientela.

## LECTURA COMPLEMENTARIA

### El concepto de posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo

Por: Óscar Fajardo



Podríamos definirlo como la imagen percibida por los consumidores de mi compañía en relación con la competencia. El primer concepto de importancia es que, efectivamente, el Posicionamiento es una batalla de percepciones entre mi marca y mi compañía y la de los competidores

#### Los tres pilares básicos del Posicionamiento

Existen tres pilares que son básicos para entender el fenómeno del Posicionamiento.

- **El primero** es el de identidad, que debe ser comprendido como lo que nuestra empresa realmente es.
- **El segundo** es la comunicación, que representa lo que la empresa pretende transmitir al público objetivo.
- **El tercer pilar** es la imagen percibida, que es el cómo realmente nos ven los consumidores.

Cualquier organización que tenga una intención seria de poner en marcha una estrategia de Posicionamiento, debe tener en cuenta estos tres aspectos.

Respecto a la identidad, será necesario realizar un análisis interno para saber lo que realmente somos. Una vez realizado, intentaremos poner en marcha un proceso de comunicación para intentar transmitirlo a los diversos públicos.

Una parte de esta comunicación será controlada, y será tanto interna (con comportamientos de nuestros empleados, nuestra cultura, nuestra misión y visión...) como externa, a través de la promoción. Otra parte, inevitablemente, no será controlada por la organización, sino que quedará en manos de los medios de comunicación y de otros medios y soportes a través de los cuales realizaremos dichas comunicaciones.

#### El método para fijar el Posicionamiento

El Posicionamiento es un proceso que consta de tres etapas generales.

- 1) **Posicionamiento analítico:** En esta primera etapa, se debe fijar exactamente el posicionamiento actual que posee nuestra compañía. Consiste en analizar, de manera interna, nuestra identidad corporativa, examinando nuestra misión, visión, cultura, objetivos y atributos a proyectar; y de manera externa, la imagen percibida por los grupos de interés, la imagen de la competencia y los atributos más valorados por el público objetivo al que nos dirigimos, con el fin de conocer cuál podría ser el posicionamiento ideal.
- 2) **Posicionamiento estratégico:** En esta fase, la dirección decide con los resultados obtenidos en el Posicionamiento Analítico, unos atributos y unos objetivos a poner en marcha, una estrategia de mensaje, una estrategia de medios y un plan de acciones tácticas a ejecutar para poner en marcha dicho Posicionamiento.

**3) Control del posicionamiento:** Una vez realizado este proceso, es necesario que midamos la eficacia de nuestra comunicación a través del análisis nuevamente de nuestra identidad e imagen percibida. Si es coincidente con nuestros objetivos, nos mantendremos vigilantes y realizaremos trabajo de mantenimiento del posicionamiento. Si no es coherente con lo planificado, se tomarán las medidas pertinentes para llegar al objetivo fijado.

Extractado de: <https://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>



## MATERIAL DE APOYO

<b>Empresa: Animación de eventos José</b> <i>Con personal joven y experimentado, universitarios y bachilleres, costo de servicios económicos. También se preparan bebidas de todo tipo para eventos infantiles y de mayores.</i>	
MIS PRODUCTOS O SERVICIOS	1. Servicio de atención a invitados, garzones y meseros. 2. Show para eventos, payasos, magos, cantantes, danzarines y otros. 3. Preparación de bebidas, repostería y comida especial.
¿Qué hacer para que mi empresa sea aceptada siempre?	
ANÁLISIS DEL PRODUCTO	
EL PRECIO	
PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO A LA CLIENTELA	
ENTREGA DEL PRODUCTO O SERVICIO A LA CLIENTELA	

<b>Empresa: COSTFI, Costura Fina, elegante y a la moda</b> <b>Especialistas en sastrería artesanal.</b> <i>Personal de Jóvenes egresados de centros técnicos alternativos</i>	
MIS PRODUCTOS O SERVICIOS	1. Confección de ternos. 2. Confección de vestidos. 3. Compostura y arreglo de todo tipo de prendas
¿Qué hacer para que mi empresa sea aceptada siempre?	
ANÁLISIS DEL PRODUCTO	
EL PRECIO	
PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO A LA CLIENTELA	
ENTREGA DEL PRODUCTO O SERVICIO A LA CLIENTELA	

<b>Empresa: La Ecológica. Producción de lechugas y zanahorias ecológicas</b> <i>Con personal especialista y formada en un centro agropecuario. Con personal entre adultos y jóvenes. Manejo y producción en carpas en la periferia de la población.</i>	
MIS PRODUCTOS O SERVICIOS	1. Producción de lechugas 2. Producción de zanahorias. 3.
¿Qué hacer para que mi empresa sea aceptada siempre?	
ANÁLISIS DEL PRODUCTO	
EL PRECIO	
PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO A LA CLIENTELA	
ENTREGA DEL PRODUCTO O SERVICIO A LA CLIENTELA	

<b>Empresa: Repostería Laurita</b> <b>Especialistas en tortas, queques y panes</b> <i>Personal adulta, con mucha experiencia en panadería y formados en centros técnicos nocturnos</i>	
MIS PRODUCTOS O SERVICIOS	1. Tortas de chocolate. 2. Pan artesanal. 3. Queques de frutas
¿Qué hacer para que mi empresa sea aceptada siempre?	
ANÁLISIS DEL PRODUCTO	
EL PRECIO	
PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO A LA CLIENTELA	
ENTREGA DEL PRODUCTO O SERVICIO A LA CLIENTELA	

**Tabla # 2.7**

**CONSTRUYENDO ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO**

Empresa, negocio o emprendimiento:			
MIS PRODUCTOS O SERVICIOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> </ol>		
	¿Cómo se presenta mi empresa?	¿Cómo se presenta mi competencia?	¿Qué hacer para que mi empresa sea aceptada siempre?
ANÁLISIS DEL PRODUCTO			
EL PRECIO			
PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO A LA CLIENTELA			
ENTREGA DEL PRODUCTO O SERVICIO A LA CLIENTELA			

## 2.8. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO E INNOVACIÓN

La administración del cambio e innovación tiene que ver con los cambios de actitudes; esta actividad acude a un video que comparte 8 resistencias al cambio organizacional. En un trabajo colectivo los diferentes grupos analizan estos elementos básicos en la administración del cambio e innovación. Esta actividad pretende ser la que aborde la necesidad de cambiar la forma de percibir las innovaciones y cambios que pudieran mejorar las oportunidades del negocio o emprendimiento.

Detalles de la sesión	
Actividad	2.8
Logros esperados de los participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocen elementos básicos para la administración del cambio e innovación.</li></ul>
Tiempo requerido	40 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelógrafos.</li><li>• Marcadores.</li><li>• Pelota habladora y rayada.</li><li>• Video Resistencia al cambio organizacional.</li><li>• Tabla de apoyo para centralizar información.</li><li>• Tablas # 2.8.</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO



1. Divida a los participantes en ocho grupos.
2. Explique que a continuación se observará un video con 8 elementos a considerar en una empresa al momento de administrar el cambio e innovación. Por tanto, será necesario que cada grupo preste atención el elemento a trabajar por su grupo. Para esto, señale o asigne a cada grupo el elemento a observar y trabajar.
3. Después de la proyección del video y pida a los participantes responder a la pregunta: ¿Qué efecto tiene este elemento en una empresa que los empleados no la practiquen?
4. Posterior a los 10 minutos de análisis de esta variable pida a los grupos realizar una presentación de no más de un minuto, en la que deben presentarla respuesta y análisis realizados.
5. Luego de la presentación de los diferentes grupos, en plenaria pregunte a los participantes:
  - ¿Qué características tendría la empresa o emprendimiento, sin estos elementos o factores adversos al cambio?
  - ¿El cambio e innovación le hará bien a la empresa? ¿Por qué?
6. Presente a los participantes la tabla # 8, para determinar la promoción de una administración de cambio e innovación en la empresa. Explique a los participantes que cuentan con 8 minutos para completar la tabla.
7. Invite a algunos voluntarios para compartir los trabajos individuales.
8. Explique que existen 4 productos a analizar, que están escritos en un papelógrafo, donde cada grupo deberá complementar o aportar en la sección correspondiente. Como una forma de responder a la pregunta inicial: ¿Qué hacer para que la clientela sea aceptada siempre?
9. Finalmente, sintetice el contenido desarrollado en la sesión, resaltado la importancia de promover una cultura del cambio e innovación para constantemente

## LECTURA COMPLEMENTARIA

### Gestión del cambio e innovación en la empresa

Por: Dani Díaz



Hoy empiezo este post aprovechando las dos palabras clave del título y afirmando que: La innovación es el cambio.

Y parece ser cierto, dados los tiempos que corren.

La innovación en las empresas es necesaria, casi inexcusable, no sólo para ganar, sino incluso para sobrevivir. Es más, se puede afirmar que debería ser la primera prioridad en nuestras empresas ahora mismo.

Es muy claro el refranero español en este punto: renovarse o morir. Y hoy más que nunca, esta expresión ha adquirido gran significado.

La palabra innovación es escuchada cada vez más en foros económicos y empresariales como estrategia competitiva en el entorno actual.

Sin embargo, cuando hablamos de innovación, no siempre es necesario reinventar la pólvora. Tampoco es necesario disponer de tecnología punta para destacar.

Puede ser suficiente sólo una idea sencilla, pero bien pensada.

De hecho, es muy frecuente en estos foros económicos y empresariales a que hacía mención, desvirtuar el concepto de innovación en la empresa.

Tras el vertiginoso avance de las nuevas tecnologías, parece como si la innovación se limitara a este ámbito o que este concepto sea exclusivo del primer mundo o de las empresas con un gran capital.

En las empresas, la innovación tampoco apunta solamente a nuevos productos o servicios; también a nuevos métodos y herramientas, mejorar un proceso, nuevas maneras de gestionar sus recursos y capacidades, nuevas formas de llegar a los clientes, o mejor gestión de los recursos humanos.

Podemos asimismo ser innovadores u originales a título personal, es decir: en la gestión de nuestro tiempo, en nuestros métodos de aprendizaje continuo, en la reacción ante lo inesperado, etc.

Este post invita a reflexionar sobre las estrategias de innovación en la empresa.

En mi opinión, la mayor parte de las innovaciones tendrán su origen en ideas sencillas, pero con un gran impacto.

Seguramente a todos nos venga a la cabeza ideas que han dado lugar a productos como el Post-It, el bolígrafo Bic o la máquina de afeitarse desechable.

Todos conocemos casos donde, por "aparente" casualidad, alguien aporta una idea o una aplicación que supone una innovación.

Por ello, la innovación ha de ser continua y un proceso consciente e impulsado desde toda la organización empresarial.

Esto es así, desde mi punto de vista, porque la práctica demuestra que, en la mayoría de los casos, estas ideas provienen del personal de las empresas.

Por ello, motivar al personal, transformándolo en personas entusiastas y comprometidas con la innovación, puede ser un factor determinante a la hora de obtener la tan ansiada ventaja competitiva.

Esto supondrá, en muchas ocasiones, tomar decisiones y adoptar posiciones de riesgo.

Aunque esta idea suena muy bien, lo frecuente, sin embargo, es encontrarnos con barreras. Son las típicas frases que exterminan el espíritu innovador:

- Cuesta mucho
- Aquí siempre se han hecho las cosas así
- Estamos demasiado ocupados para eso
- Esto no le gustará a la gente
- Ahora no es el momento
- Un novato como tú no nos va a enseñar nada nuevo
- Nos hemos arreglado bien hasta ahora
- Eso no es prioritario
- Lo pensaremos
- Etc.

¿Lo escucharon?

Por ello, es importante tener en cuenta que, cada vez, son más frágiles las barreras de entrada, la diferenciación en productos o servicios es efímera y el enfoque al cliente está muy presente ya en todas las organizaciones.

¿Qué nos queda pues?



Y, como he indicado antes, no es privilegio sólo de las grandes compañías o empresas con gran capital. Lo importante es la implicación de todos los niveles de la empresa.

Por tanto, la innovación se debe fomentar, apoyar, potenciar, incluso, premiar.

Como decía Thomas Edison: *“Los que dicen imposible no deberían interrumpir a los que lo están intentando”*.

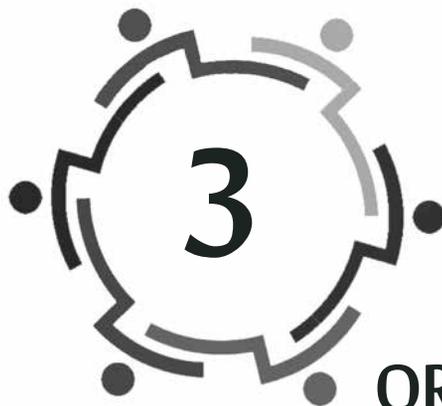
<http://www.educadictos.com/gestion-del-cambio-e-innovacion-en-la-empresa/>

# Unidad 3



## LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA





# LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA

En la presente Unidad se busca generar un encuentro con las bases de la organización de las empresas, en el entendido que es pan de cada día enfrentarse con una serie de labores en cualquier actividad económica productiva, que pasan por su priorización y urgencia según parámetros establecidos. Esta Unidad inicia con la construcción de un organigrama para entender la importancia del soporte estructural, luego se aborda el establecimiento de los roles y funciones para entender la estructura de responsabilidades existentes, la importancia del trabajo en equipo, el tener los canales de comunicación y finalmente la toma de decisiones.

Unidad	Propósito de Unidad	Actividades	Logros Esperados	Técnica	Materiales	Tiempo
La planificación en la empresa	Desarrollar conceptos y elementos básicos en torno a la organización en la empresa	Desarrollando un organigrama de la empresa	Los participantes conocen elementos básicos para la elaboración de un organigrama.	En el puesto	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Tarjetas de trabajo puestos de una empresa Tablas # 3.1	45 minutos
		Importancia de la definición de roles y procesos en la empresa	Los participantes reconocen y establecen los roles funcionales y su importancia en la empresa.	El Cuerpo	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Tarjetas de trabajo puestos de una empresa Tablas # 3.2	40 minutos
		Trabajo en equipo	Los participantes reconocen la importancia del trabajo en equipo	Construyendo un cuento	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Tarjetas de juego Tablas # 3.3	45 minutos
		Estableciendo canales de comunicación	Los participantes establecen la importancia de los medios y canales de comunicación y su relación en el quehacer de la empresa	El orden	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Tarjetas de trabajo Lectura complementaria Tablas # 3.4	40 minutos
		Toma de Decisiones	Los participantes conocen elementos básicos para establecer mecanismos para la toma de decisiones.	Los dados	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Dos dados Tabla de situaciones de juego Tablas # 3.5	45 minutos

### 3.1. DESARROLLANDO UN ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

A partir del juego rompecabezas de funciones, los participantes identifican analizan en grupo diversas funciones en un empresa y a partir de esta información construyen un organigrama de empresa.

Esta experiencia permite a los participantes desarrollar una mirada crítica de los cargos y la implicancia en rol, funciones y responsabilidades en un organigrama.

Un elemento importante será el revisar los conceptos a partir de la experiencia de los diferentes participantes.

Detalles de la sesión	
Actividad	3.1
Logros esperados de los participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocen elementos básicos para la elaboración de un organigrama.</li></ul>
Tiempo requerido	45 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelógrafos</li><li>• Marcadores</li><li>• Pelota habladora y rayada.</li><li>• Tarjetas de trabajo puestos de una empresa (un juego por grupo)</li><li>• Lectura complementaria tipos de organigramas (una o dos por grupo)</li><li>• Tablas # 3.1</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida, use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO

1. Pida a los participantes conformar cuatro grupos por afinidad de igual número de integrantes.
2. Mezcle y entregue a cada grupo un juego de tarjetas de puestos.
3. Pida a los participantes revisar las tarjetas y ordenarlas por responsabilidad. Para esta parte se dispone de 10 minutos.
4. Pregunte si el trabajo está realizado, si la respuesta es afirmativa entregue uno o dos juegos de los tipos de organigramas de empresas existentes y un papelógrafo, para que en grupo elaboren un organigrama que responda a los puestos que analizaron previamente, además, pida que se tome en cuenta la misión, visión y valores de una de las empresas o emprendimiento trabajado por uno de los integrantes del grupo. Informe que para esta actividad se tiene 10 minutos.
5. Explique a los grupo que se tiene un minuto para exponer el trabajo grupal.
6. Pregunte a los participantes:
  - *Para una empresa o emprendimiento ¿qué tipo de organigrama será el más adecuado?*
  - *¿Cuál el beneficio de contar con un organigrama?*
  - *Registre los aportes en un papelógrafo.*
7. Concluido el ejercicio entregue a cada participante una tabla # 3.1 para el trabajo personal y que cada uno construya el organigrama de su empresa.
8. Terminado el tiempo de trabajo invite a algunos voluntarios para compartir sus trabajos.



## LECTURA COMPLEMENTARIA



### CÓMO HACER EL ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA

El organigrama se realiza para mostrar gráficamente las jerarquías y responsabilidades que tiene cada miembro dentro de una compañía. Aparece el orden y disposición de los cargos, para luego en un manual de procedimientos, especificar la función de cada cargo. Una empresa que no tiene organigrama tiende a ser una empresa desorganizada, por lo tanto desde un Como te ayudaremos paso por paso a saber cómo hacer correctamente el organigrama de una empresa.

#### Trazar mediante un esquema las actividades

Lo primero que tienes que decidir a la hora de hacer el organigrama de una empresa es si lo quieres esquematizar de forma horizontal o vertical. Suele ser más común el formato vertical de unidad de comando, donde un subordinado será dirigido únicamente por un superior. Esta forma es buena para evitar conflictos entre cargos y el mal uso de recursos. El gráfico horizontal es más común en empresas grandes y suele ser más extenso.

#### Tipo de estructura organizacional

Deberá definirse qué tipo de estructura organizacional conviene más al negocio:

**Estructura funcional:** se organiza la compañía por departamentos o funciones (contabilidad, RRHH, marketing, ventas, etc).

**Estructura por producto:** cada producto principal está ubicado bajo la supervisión de un ejecutivo. Se departamenta el propio producto.

**Estructura por tipos de cliente:** se organiza la empresa en función a cada tipo de cliente, ya que cada grupo de estos tiene sus problemas y necesidades.

**Estructura geográfica:** organizar la compañía por territorios. Común en empresas de ventas.

#### Definir cuántos niveles requiere tu compañía

Esto dependerá del tamaño de la empresa y del número de personas que trabajen en ella. El organigrama probablemente vaya creciendo con el paso del tiempo, por lo que es razonable empezar con un modelo básico para ir agrandándolo.

#### Plasmar el organigrama sobre papel

Una vez que tengas clara la estructuración y jerarquías de tu empresa, será necesario plasmar sobre papel el organigrama. En cuanto a la cuestión técnica, podrás usar tu procesador de textos habitual como Microsoft Word o buscar programario específico para la realización de organigramas.

Extraído de: <http://negocios.uncomo.com/articulo/como-hacer-el-organigrama-de-una-empresa-28213.html>

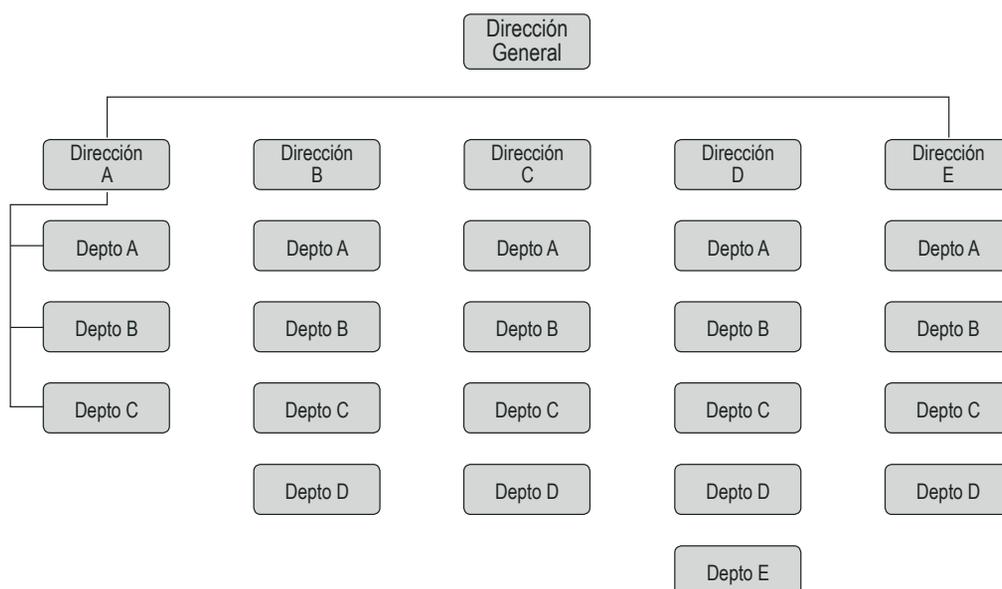
## TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Se entiende por organigrama a la representación gráfica de la organización de una entidad, empresa o actividad. A partir de éste, se puede presentar información general sobre las características de la empresa así como también realizar un análisis de su estructura organizacional.

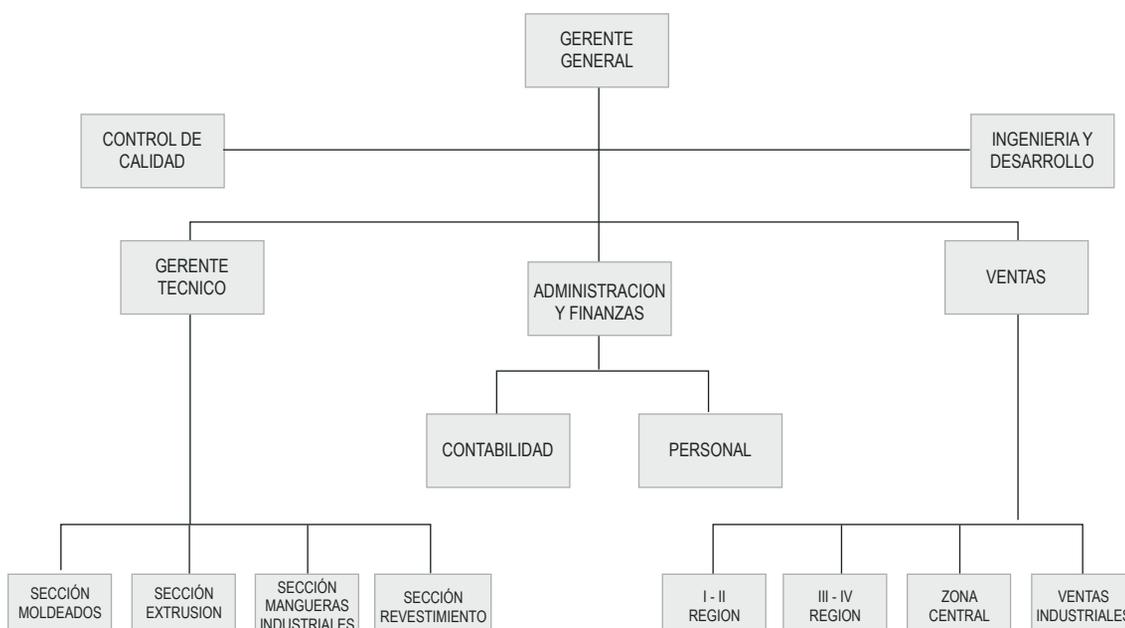
Existen distintos tipos de organigramas y criterios para clasificarlos. Algunos de ellos son:

### Según su naturaleza:

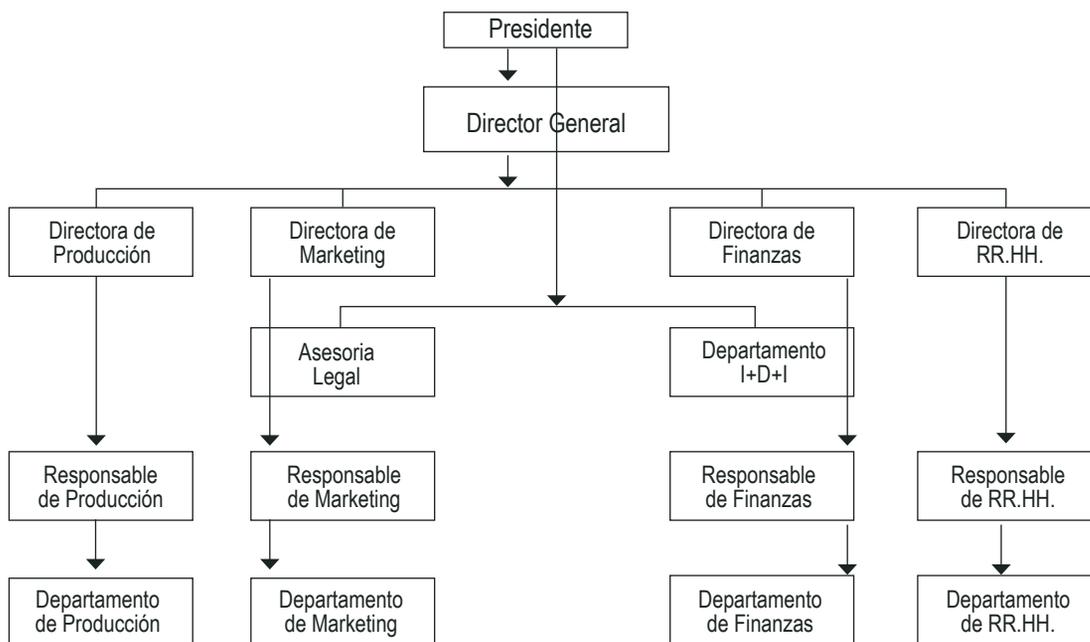
- **Microadministrativos:** Pertenecen a una sola organización, ya sea en conjunto o bien, a alguna de las áreas que la conforman.



- **Macroadministrativos:** Son la representación gráfica de más de una entidad.

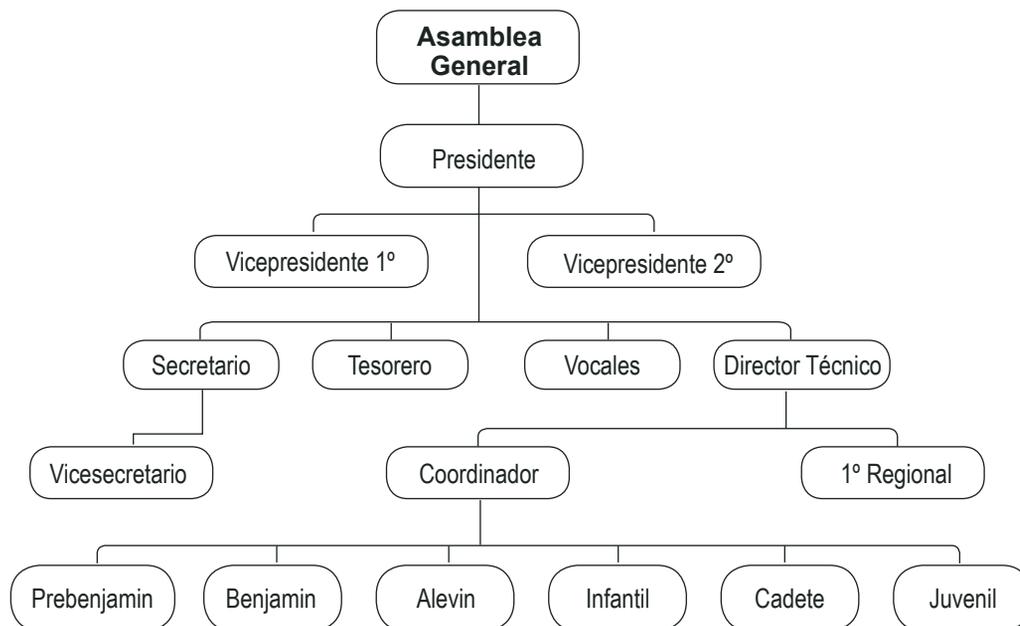


- **Mesoadministrativos:** En estos se representa a varias entidades de un sector o bien al sector en su totalidad.

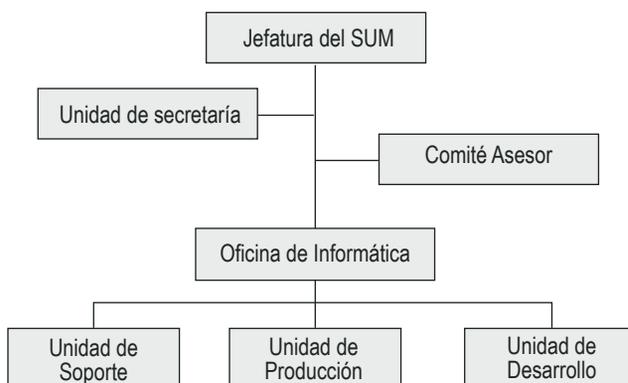


### Según el ámbito:

**Generales:** Aquí se representa a una cierta organización en su totalidad y las relaciones que existen dentro de esta.

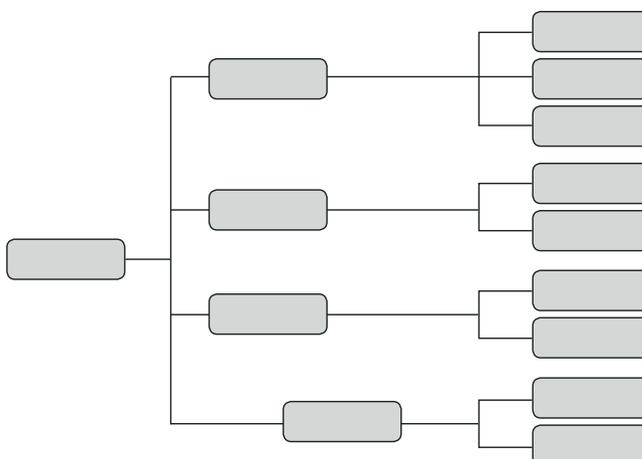


**Específicos:** Representan a un departamento o área puntual de la entidad y cómo este se organiza.

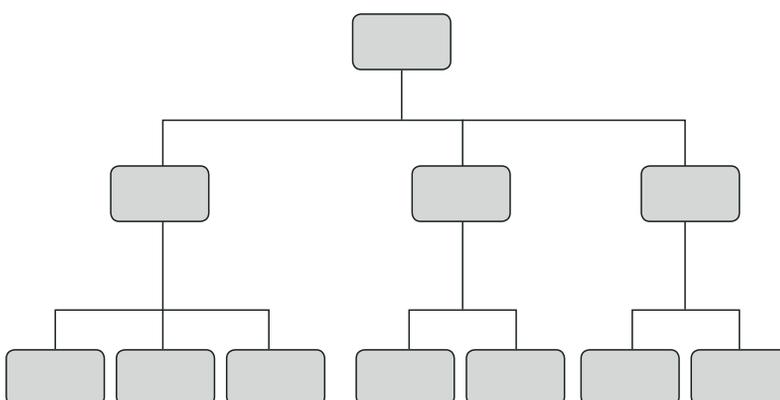


**Según la presentación:**

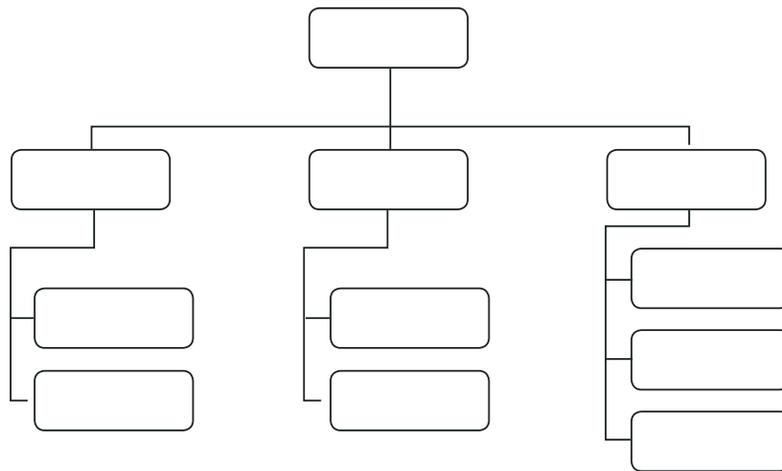
**Horizontales:** En éstos las unidades son desplegadas de izquierda a derecha colocando al titular en el extremo izquierdo. Las relaciones entre las unidades se representan mediante líneas horizontales y las jerarquías se ordena en columnas.



**Verticales:** Las unidades se despliegan de arriba hacia abajo y el titular se ubica en el extremo superior y las jerarquías se despliegan de manera escalonada.

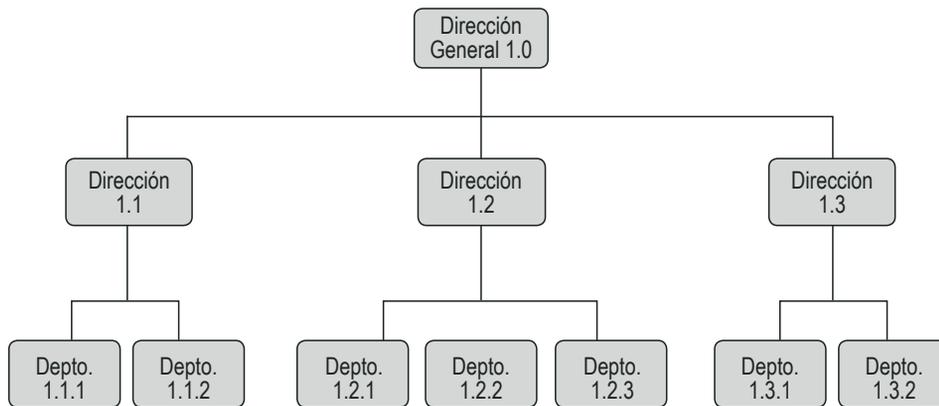


**Mixtos:** Son una combinación de los dos anteriores, por lo que permiten un mayor despliegue.

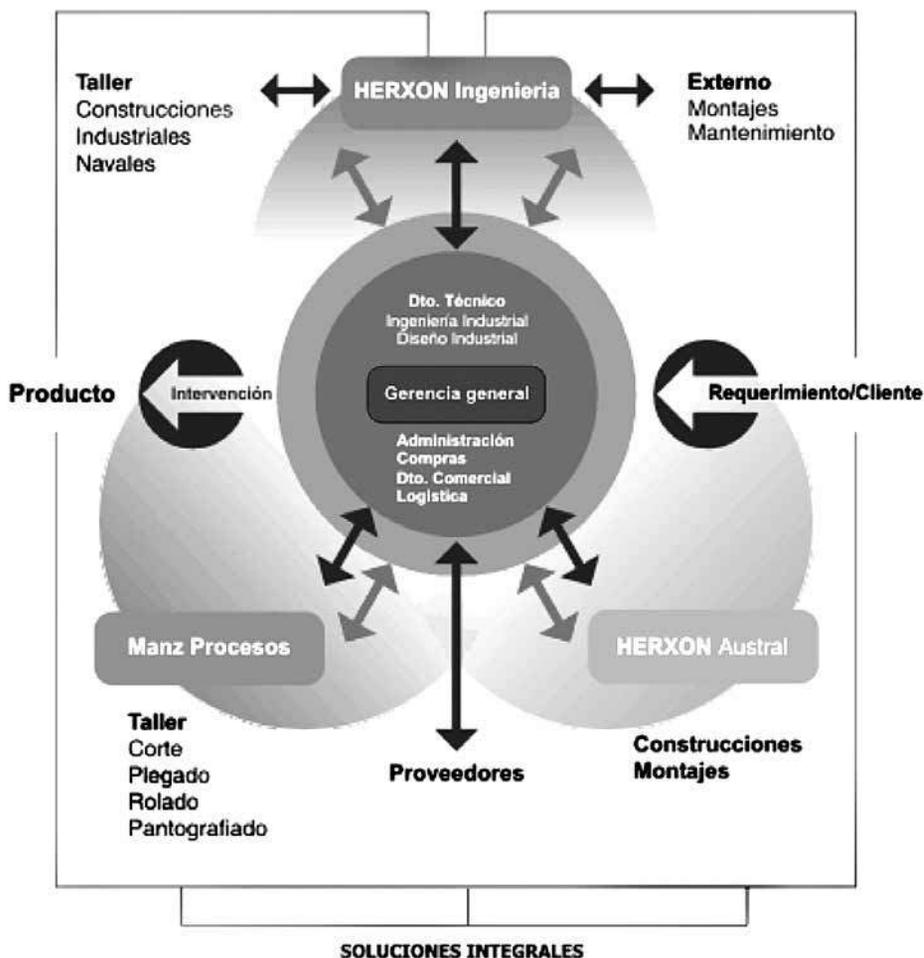


**Según el contenido:**

**Integrales:** Se representan todas las unidades administrativas de la empresa y las relaciones jerárquicas o de dependencia que se establecen entre las mismas.

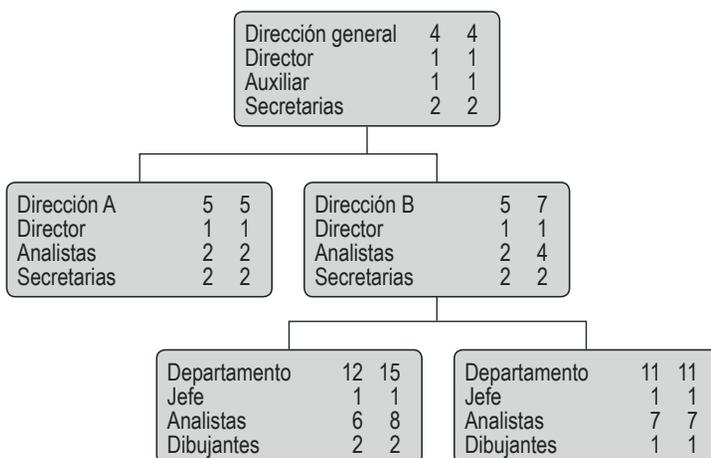


**Funcionales:** A los elementos de los integrales se le agrega una reseña de las funciones más importantes de cada área.



**De puestos, plazas y unidades:** Se señala qué puestos se necesitan para cada unidad, el número de plazas que existen y que se requieren. A veces, incluyen los nombres de quienes integran las plazas.

*Organigrama de puestos, placas y unidades*



Fuente: <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/25-tipos-de-organigramas/#ixzz4SuEsMxv5>

# MATERIAL DE APOYO

## TARJETAS DE PUESTOS

**Nombre del Puesto:** Director General

Departamento: Administrativo

**Resumen del puesto:**

Es el responsable de administrar y dirigir en su totalidad a la empresa, así como de tomar las decisiones estratégicas relacionadas con el crecimiento de la misma.

**Jefe inmediato:** Ninguno

**Supervisa a:** Gerente General, Director de Compras y Ventas, Contador y Director de Producción.

**Nombre del Puesto:** Gerente General

**Departamento:** Administrativo

**Resumen del puesto:**

Es el responsable ante el director general de coordinar y controlar todas las actividades administrativas de la empresa mediante la planeación, dirección, organización y control.

**Jefe inmediato:** Director General

**Supervisa a:** Director de Compras y Ventas, Contador, Director de Producción.

**Nombre del Puesto:** Director de Compras y Ventas

**Departamento:** Administrativo

Resumen **del** puesto:

- Es el responsable de tener en existencia la materia prima necesaria para realizar el proceso de producción, así como de atender los pedidos de los clientes y realizar el envío de la documentación correspondiente a los agentes aduanales de los clientes.

**Jefe inmediato:** Gerente General

Supervisa a: Secretaria

**Nombre del Puesto:** Contador

**Departamento:** Administrativo

Resumen **del** puesto:

Es el encargado de dirigir y realizar todas las actividades contables de la empresa que incluyen la preparación, actualización e interpretación de los documentos contables y estados financieros, así como otros deberes relacionados con el área de contabilidad.

**Jefe inmediato:** Gerente General

**Supervisa a :** Secretaria

**Nombre del Puesto:** Secretaria

Departamento: Administrativo

**Resumen del puesto:**

- Es la encargada de desempeñar labores de oficina en general para auxiliar a los ejecutivos en sus labores administrativas, así como de realizar el pago en efectivo a proveedores y empleados.

**Jefe inmediato:** Director de Compras y Ventas y Contador

**Supervisa a:** Portero

**Nombre del Puesto:** Director de Producción

**Departamento:** Producción

**Resumen del puesto:**

Es el encargado de coordinar la producción y la programación del trabajo en el área de producción para surtir los pedidos, así como del traslado de las hortalizas de la empresa a los clientes que incluye la contratación y monitoreo de los trailers.

**Jefe inmediato:** Gerente General

**Supervisa a :** Supervisor de Producción, Asistente de Producción y Jefe de Personal.

**Nombre del Puesto:** Supervisor de Producción

**Departamento:** Producción

**Resumen del puesto:**

Es el encargado de supervisar la calidad de las hortalizas que los proveedores entregan en la empresa, así como de verificar el embarque y entarimado de las cajas para su envío.

**Jefe inmediato:** Director de Producción

**Supervisa a :** Jefe de Personal, Operador de Máquina

**Nombre del Puesto:** Asistente de Producción

**Departamento:** Producción

**Resumen del puesto:**

Es el encargado de auxiliar al director y supervisión de producción, supervisando la calidad de las hortalizas que los proveedores entregan, así como la calidad de las hortalizas que se envían a los clientes.

**Jefe inmediato:** Director de Producción

Supervisa a: Ninguno

**Nombre del Puesto:** Jefe de Personal

**Departamento:** Produccion

**Resumen del puesto:**

Es el encargado de supervisar y asignar tareas a los trabajadores del area de produccion relacionada con la limpieza y empaque de las hortalizas.

**Jefe inmediato:** Director de Produccion

**Supervisa a:** Jefes de Grupo

**Nombre del Puesto:** Jefe de Grupo

**Departamento:** Produccion

**Resumen del puesto:**

Es el encargado de auxiliar al jefe de personal de produccion a coordinar a un grupo de trabajadores dedicados a la limpieza y empaque de hortalizas, asi como de supervisar su trabajo.

**Jefe inmediato:** Jefe de Personal

**Supervisa a:** Empleados de Produccion

**Nombre del Puesto:** Operador de Maquina

**Departamento:** Produccion

**Resumen del puesto:**

Es el encargado de la operacion y limpieza de la maquina de multilinea y enfriado

**Jefe inmediato:** Supervisor de Produccion

**Supervisa a:** Ninguno

**Nombre del Puesto:** Empleado de Produccion

**Departamento:** Produccion

**Resumen del puesto:**

Es el encargado de la limpieza, seleccion y empaque de las hortalizas.

**Jefe inmediato:** Jefes de Grupo

**Supervisa a:** Ninguno

**Nombre del Puesto:** Portero

**Departamento:** Vigilancia

**Resumen del puesto:**

Es el encargado de controlar la entrada y salida de personas y trailers a la empresa.

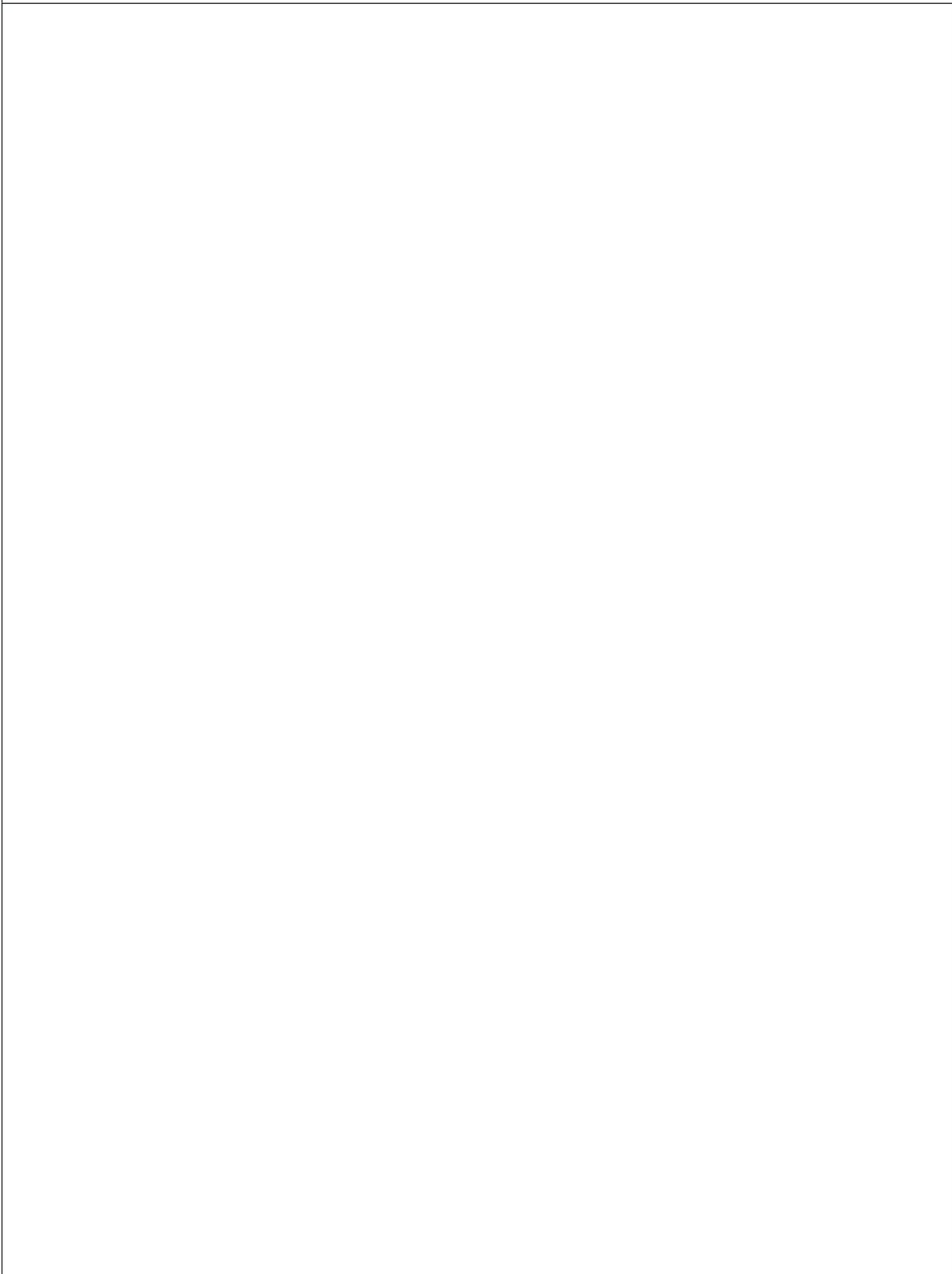
**Jefe inmediato:** Secretaria

**Supervisa a:** Ninguno

**Tabla # 3.1**

**EL ORGANIGRAMA DE MI EMPRESA**

Empresa, negocio o emprendimiento:



## 3.2. IMPORTANCIA DE LA DEFINICIÓN DE ROLES Y PROCESOS EN LA EMPRESA

Las partes del cuerpo humano ayudan a entender los roles e importancia de cada una de las partes con relación al resto. El trabajo colectivo ayudará a identificar la sinergia de todos con todos, permitiendo otra perspectiva del tema central de la actividad. El manejo de esta analogía permite abordar y resaltar qué sucede en las empresas respecto a los roles y funciones.

Detalles de la sesión	
Actividad	3.2
Logros esperados de los participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocen y establecen los roles funcionales y su importancia en la empresa.</li></ul>
Tiempo requerido	40 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelógrafos</li><li>• Marcadores</li><li>• Pelotas habladora y rayada.</li><li>• Tarjetas de trabajo puestos de una empresa</li><li>• Tablas # 3.2</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO



1. Pida que conforme 4 grupos y se ubiquen en un sector determinado, luego pida a todos los participantes elegir 2 o 3 fichas o tarjetas por participante.
2. Pida que al interior de cada grupo, los integrantes compartan las fichas para que sea de conocimiento de todos y luego responder la pregunta:

*¿De todas las fichas cuál es la que más ayuda para que el cuerpo viva? ¿Por qué?*

3. Explique que en los grupos deben consolidar un listado del que más ayuda al menos, para esta priorización todos cuentan con 5 minutos para desarrollar el trabajo y 30 segundos para presentar el resultado.
4. Terminada la presentación de cada grupo, realice las siguientes preguntas:
  - ¿Cuántas partes tiene el cuerpo?
  - ¿Qué sucede si una o dos partes no estuviesen presentes en el cuerpo?
  - ¿Cómo afectaría el funcionamiento del cuerpo si una o dos partes no funcionaran?
5. A los grupos presente la tabla de apoyo y pida que completen la tabla respondiendo a las siguientes preguntas:
  - En una empresa ¿existirán diferentes partes para su funcionamiento o ciclo productivo?
  - ¿Cómo afecta si una parte no funciona?
  - ¿A qué se deberá que no funcione una o varias partes de la empresa?
  - Para esto apóyese en la tabla:

Empresa, negocio o emprendimiento:				
Partes del ciclo productivo	Descripción de lo que se hace en la parte del ciclo productivo	Que Dificultad provoca si no funciona	Efectos tendrá con las otras partes en la producción	Soluciones posibles
Producción o acopio de materia prima				
Transformación o industrialización de la materia prima				
Comercialización y distribución				

6. Terminado el tiempo pida a los grupos presentar el trabajo desarrollado.
7. Complete esta parte, preguntando a los participantes:
  - ¿Cuánto conocen del ciclo productivo de su empresa, emprendimiento o actividad productiva?
  - ¿Cómo establecen las responsabilidades y roles en cada etapa del ciclo productivo de la empresa? ¿Cómo lo harían?
8. Después, del momento de análisis por responder a estas preguntas entregue a los participantes la tabla de trabajo personal.
9. Continúe, presentando la tabla # 3.4, para el trabajo de forma individual y explique que para este trabajo se cuenta con 10 minutos, y de forma voluntaria pida que unos 3 participantes compartan sus trabajos.
10. Cierre esta parte compartiendo a importancia de conocer el ciclo productivo de cada empresa lo que ayuda a establecer los responsables y funciones que debe desarrollar.



### TAREAS, ROLES Y FUNCIONES PRINCIPALES DEL GERENTE

Tradicionalmente el trabajo gerencial desde la perspectiva americana es planificar, actuar y confrontar. El cual fue sistematizado por Henry Farol y devino en las siguientes funciones básicas: planificar, organizar, integrar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades de la empresa.

Harold Koontz y Cyril O'Donell señalan que las funciones de los gerentes se enmarcan dentro del proceso administrativo, por tanto las tareas gerenciales esenciales son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

*Planeación:* Es la previsión del rumbo de la organización a futuro, es establecer los objetivos que se deben lograr, es anticiparse y prever los posibles escenarios y las acciones que se han de adoptar frente a ellos. La planeación puede ser de largo, mediano o corto plazo.

*Organización:* Es diseñar y determinar la estructura organizacional, prever los requerimientos de personal, asignar los roles y tareas a la persona, prever la necesidad de materiales, maquinarias, establecer los procesos de trabajo y asignar los recursos que se requieren.

*Integración de personal:* Es el proceso de captar, seleccionar, asignar y capacitar al personal, asimismo asignar la autoridad y las tareas que deben cumplir individualmente y los equipos para la marcha de la organización.

*Dirección:* Es la tarea de motivar, guiar, liderar y conducir las actividades del personal, tomar decisiones y orientar las actividades en dirección de los objetivos de la organización.

*Control:* Es la medición y la evaluación de las actividades de los subordinados y de toda la empresa, implica la rentabilidad y la competitividad en general. También se encarga de la ejecución presupuestal, el análisis de las ventas y la productividad.

Actualmente debido a la globalización y las cambiantes situaciones del entorno empresarial entre las tareas más importantes del gerente podemos considerar las siguientes:

- Planificar estratégicamente las actividades de la empresa, fija las políticas y los objetivos de la organización para el largo y mediano plazo, el plan estratégico se sustenta en un presupuesto y en los estados financieros proyectados.
- Diseña estructuras organizacionales acordes a las demandas del entorno y de los mercados, organiza la empresa en forma concordante con los objetivos de la organización y las condiciones del mercado, los cuales se plasman en la estructura organizacional u organigrama, en los manuales de procesos y en los manuales de funciones y tareas.
- Ejerce el liderazgo para guiar y motivar a las personas, así como trabajar y velar por el logro de los objetivos de la organización.

- Selecciona, asigna, motiva, integra, promueve y evalúa a las personas dentro de la estructura organizacional, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades, destrezas, competencias, carácter y personalidad.
- Toma decisiones y dirige el rumbo de la empresa hacia sus objetivos, para lo cual efectúa análisis de la situación y evalúa y sopesa las acciones por adoptar y elige las más convenientes, estas generalmente son en condiciones de incertidumbre.
- Controla el desempeño de las personas, verifica los logros de la organización, evalúa la producción y la productividad, mide las ventas, la rentabilidad y las utilidades alcanzadas y establece las medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando dichas metas.
- Es el vocero y representante de la organización ante los representantes de otras entidades ya sea gubernamentales, autoridades locales o nacionales, prensa y medios de comunicación.
- Es el que realiza las negociaciones y representa los intereses de la organización ante los proveedores, clientes, grupos de presión, organismos gubernamentales y no gubernamentales.
- Señala y determina los cambios tecnológicos para lograr innovación, crecimiento y mejoras de los productos que elabora la empresa y/o los servicios que presta a la sociedad, así como en los procesos organizacionales.
- Crea climas organizacionales adecuados que permitan el desarrollo de la creatividad, la motivación y el desarrollo de las personas en la empresa.
- Fomenta la creación de una filosofía de trabajo que se convierta en la cultura organizacional acorde a las tendencias de la sociedad.
- Fomenta la responsabilidad social de la empresa, para cuidar el medio ambiente, respetar los derechos humanos y contribuir con el desarrollo de la sociedad.

Extraído de: CADENAS PRODUCTIVAS. ENFOQUES Y PRECISIONES CONCEPTUALES Jairo Guillermo Isaza Castro  
<http://psicologiayempresa.com/tareas-roles-y-funciones-principales-del-gerente.html>

## MATERIAL DE APOYO

La cabeza	Otras partes de la cabeza
La boca: Es por donde ingresan los alimentos a nuestro cuerpo.	La cabeza: Es la parte superior de nuestro cuerpo donde se encuentra el cerebro.
Las cejas: Se ubican en la frente, sobre los ojos, están formadas por vellos o pelos pequeños.	El cuello: Es la unión de la cabeza con el cuerpo.
Las fosas nasales: Son dos 'hoyos' en la nariz.	Los dientes: Están dentro de la boca y son para cortar los alimentos.
La mejilla: Parte de la piel de la cara o el rostro.	La frente: Es la parte superior del rostro.
El mentón / La barbilla: Parte baja de la cara. Se encuentra debajo de la boca.	La garganta: Es el conducto por donde pasan los alimentos hacia el estómago.
La nariz: Es por donde entra el aire al cuerpo, puedes oler la comida y está sobre la boca. Aquí está el sentido del olfato.	La lengua: Es el órgano en donde tenemos el sentido del gusto. Se usa para lamer y articular palabras.
Los ojos: Son por donde miras, se encuentran en el rostro y ahí está el sentido de la visión.	Las muelas: Están dentro de la boca en la parte superior e inferior; y son para triturar / moler los alimentos.
Las orejas: Órganos que están a los dos lados de la cabeza y sirven para escuchar (oír) sonidos.	Los párpados: Cobertura externa de los ojos, se abren y se cierran para lubricar el ojo.
El rostro: Es donde está la boca, la nariz, los ojos, la frente, etc. La parte de adelante de la cabeza.	Las pestañas: Son vellos que están en los párpados y sirven para proteger al ojo.
El brazo	La mano y los dedos
El antebrazo: es parte del brazo y es donde tenemos los músculos.	1. La mano: parte de las extremidades superiores que se utiliza para poder manipular objetos.
El brazo: extremidad superior del cuerpo.	2. El pulgar: dedo gordo y pequeño
El codo: articulación de la parte media del brazo.	3. El dedo índice: dedo que sirve para indicar
Los dedos: son cinco en cada mano. Son para manipular con mayor precisión objetos y herramientas.	4. El dedo medio / dedo (del) corazón: es el dedo más largo que el resto
El hombro: es la parte donde se conectan los brazos con el cuerpo.	5. El dedo anular: es el dedo donde ponemos los anillos
La muñeca: conecta el brazo con la mano. Articulación que permite la movilidad de la mano.	6. El dedo meñique: es el dedo más pequeño de la mano
La palma: parte interior de la mano y de donde nacen los dedos.	7. La uña: es un tejido duro y semitransparente que cubre la punta de cada dedo
	8. El nudillo: es parte de los huesos de la mano desde donde nacen los dedos

La pierna y el pie	Los órganos internos
La canilla: (o espinilla) parte delantera de la pierna que está bajo la rodilla.	El bazo: Destruye las células sanguíneas rojas viejas.
El dedo de los pies: son cinco dedos en cada pie y son para mantener el equilibrio del cuerpo.	El cerebro: Es donde creas los pensamientos, está en tu cabeza.
El muslo: músculo grande que envuelve al fémur en la parte superior de la pierna	El corazón: El músculo que bombea la sangre a todo el cuerpo.
El pie: parte inferior de las piernas y con el cual tocamos el suelo	El estómago: Es el lugar donde se procesan los alimentos antes de ser digeridos.
La pierna: extremidad inferior del cuerpo con la cual nos movilizamos.	El hígado: Es responsable de eliminar de la sangre las sustancias que puedan resultar nocivas.
La rodilla: articulación media de la pierna.	El páncreas: Segrega enzimas digestivas y produce hormonas como la insulina.
El tobillo: articulación inferior de la pierna que conecta con el pie y le da movilidad.	Los pulmones: (sing - pulmón) Cuando tu respiras el aire entra a estos órganos.
El talón: parte inferior trasera del pie.	Los riñones: (sing - riñón) Filtran la sangre y eliminan los desechos mediante la orina.
	La vejiga: Una "bolsa" en el cual va depositándose la orina producida en los riñones.
Los huesos	Otras partes del cuerpo
La columna vertebral: Estructura de vértebras que mantienen al cuerpo humano erguido.	Las arterias: Son las vías mayores que llevan la sangre desde el corazón a todas las partes del cuerpo y viceversa.
Las costillas: Son los huesos que protegen los órganos del pecho como los pulmones y el corazón.	La axila: Está en la parte inferior entre el brazo y el tronco.
El cráneo: Hueso que protege al cerebro.	La cadera: Es la parte inferior de la cintura y define la parte media entre el tórax y las piernas.
El esqueleto: Estructura dura de los huesos del cuerpo.	La cintura: Es la parte donde comienzan las extremidades inferiores.
El fémur: Es el hueso más largo del cuerpo humano, está en la pierna.	La espalda: Parte trasera del pecho.
Los huesos: Es la parte más dura del cuerpo humano.	Los músculos: Son los que realizan las acciones programadas por el cerebro en cada una de las partes del cuerpo.
Las vértebras: Huesos que forman la columna vertebral.	El ombligo: Conducto cerrado por donde el ser humano se alimentaba antes de nacer.
La tráquea: Conducto donde pasa el aire hacia los pulmones.	El pecho: Es la parte delantera del tórax y que protege el corazón.
Los vellos: Son estructuras capilares que están en la piel. Pelos pequeños y finos.	La piel: Es el recubrimiento externo del cuerpo humano y que está en contacto con el medio ambiente.
Las venas: Son las vías menores que contienen la sangre que va al corazón desde las otras partes del cuerpo.	La sangre: Es un fluido plasmático que circula por el cuerpo llevando el alimento y el oxígeno a los órganos.

**Tabla # 3.2**

**IDENTIFICANDO EL CICLO PRODUCTIVO DE MI EMPRESA RESPONSABLES**

<b>Empresa, negocio o emprendimiento:</b>				
<b>Partes del ciclo productivo</b>	<b>Descripción de lo que se hace en la parte del ciclo productivo</b>	<b>Que Dificultad provoca si no funciona</b>	<b>Efectos tendrá con las otras partes en la producción</b>	<b>Soluciones posibles</b>

### 3.3. TRABAJO EN EQUIPO

Trabajar en equipo en una empresa, emprendimiento o actividad económica productiva implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que se lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros es decir un trabajo de equipo. Para esto esta actividad busca resaltar su importancia en los procesos productivos de una empresa. Se recurre al análisis de un cuento que permite visibilizar la importancia de sumar esfuerzos para contribuir en la mejora y superación de los procesos productivos de una empresa. Una tabla de trabajo permite rescatar algunos aspectos del trabajo en equipo.

Detalles de la sesión	
Actividad	3.3
Logros esperados de los participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocen la importancia del trabajo en equipo</li></ul>
Tiempo requerido	45 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelógrafos</li><li>• Marcadores</li><li>• Pelota habladora y rayada.</li><li>• Tarjetas de juego</li><li>• Tablas # 3.3</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad y la lectura complementaria.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO



1. Para iniciar la actividad conforme grupos de 6 a 7 participantes.
2. Pida a un voluntario por grupo, para recoger una tarjeta de juego. Luego explique que cada grupo debe construir un cuento que contenga a las frases y cada participante debe aportar mínimamente con 2 palabras en el cuento.
3. Para esta actividad los diferentes grupos tienen 12 minutos para elaborar el cuento y 2 minutos para la presentación del cuento.
4. Pregunte a los participantes:
  - ¿Qué les pareció la actividad?
  - ¿Qué les llamo más la atención de la construcción del cuento?
  - ¿La construcción del cuento fue fruto del trabajo de equipo?
  - ¿Qué significa el trabajo de equipo?
  - ¿Qué efecto tiene el trabajo en equipo en un proceso productivo?
5. Registre los aportes de los participantes en un papelógrafo.
6. Presente la tabla de trabajo # 3.3 y pida que de forma individual responder las partes que tiene.

Empresa, negocio o emprendimiento:			
Elementos de trabajo en equipo	¿Existe en su equipo?		¿Cómo promueve o se desarrolla este elemento para fortalecer el trabajo en equipo?
	SI	NO	
Confianza dentro del equipo			
Objetivos y sentido de pertinencia			
participación en la toma de decisiones			
Empatía laboral			
Responsabilidad mutua			
Buena comunicación			

7. Pida a algunos voluntarios compartir los trabajos desarrollados al completar la tabla.
8. Para terminar pida a un voluntario desarrollar una síntesis de las importancias de porque es necesario el trabajo en equipo en una empresa, para esto revise previamente la lectura complementaria.

## LECTURA COMPLEMENTARIA

### TRABAJO EN EQUIPO



El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes.

El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo.

Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo ello redundará, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto.

Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos.

El término equipo deriva del vocablo escandinavo skip, que alude a la acción de “equipar un barco”. De alguna forma, el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se “embarcan” en una tarea común. A partir de este origen etimológico, y por extensión, puede decirse en el contexto de este módulo que trabajar en equipo implica la existencia de:

- un objetivo, una finalidad o una meta común;
- un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria;
- un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa;
- una convocatoria explícita generadora de intereses movilizadores y de motivaciones aglutinantes;
- la construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas);
- una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno;
- una instancia efectiva para la toma de decisiones;
- una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea; y
- un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado.

En síntesis, un equipo está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración.

Antes de proseguir resulta preciso efectuar dos advertencias. Una: no necesariamente todo equipo de trabajo supone trabajo en equipo; dos: no todos los miembros del equipo tienen las mismas características ni actúan de la misma manera.

En relación con la primera de las situaciones aludidas, puede afirmarse que no todos los equipos de trabajo operan efectivamente en equipo; generalmente, se considera como equipo a toda unidad de funcionamiento que lleva adelante una tarea concreta o a una estructura creada para cumplir funciones. Pero no todo agrupamiento implica que se trabaje en equipo. Aun cuando se actúe en el mismo espacio geográfico, se trabaje para el mismo programa o departamento o coincidiendo en el mismo tiempo, esto no alcanza para afirmar que se está trabajando en equipo. Porque ello implica a un grupo humano, a un conjunto de personas que están comprometidas con una finalidad común o proyecto que sólo puede lograrse con un trabajo complementario e interdependiente de sus miembros.

Con respecto a la segunda advertencia, es preciso considerar que los equipos están integrados por individualidades con sus propias características.

Esto es, debe reconocerse que no todos los miembros tienen las mismas competencias, niveles de compromiso, intereses, proyección, etc. Por lo tanto, debe esperarse de los diferentes miembros aportes distintos. Un equipo de trabajo no adquiere un buen desempeño porque se halle integrado por buenos integrantes, sino más bien porque el conjunto de las individualidades logran desarrollar una modalidad de vinculación que genera una red de interacciones capaz de desplegar una dinámica colectiva que supera los aportes individuales.

Así, en el equipo consolidado, el todo es más que la suma de las partes; su resultado es sustancialmente distinto a la simple sumatoria del aporte de cada miembro.

Extraído de "Trabajo en equipo 9, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa" IIPE Buenos Aires Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación - UNESCO, Ministerio de Educación de la Nación



## MATERIAL DE APOYO

TARJETA 1	TARJETA 2	TARJETA 3
PARA EMPEZAR	A CONTINUACIÓN	DESPUÉS
POR OTRA PARTE	EN RELACIÓN CON	POR LO QUE SE REFIERE A
IGUALMENTE	AL MISMO TIEMPO	DICHO DE OTRA MANERA
EN EFECTO	CONVIENE SUBRAYAR	SEGÚN MI PUNTO DE VISTA
A MI ENTENDER	A MI JUICIO	DE MODO
POR CONSIGUIENTE	COMO RESULTADO	GLOBALMENTE
PUESTO QUE	A CAUSA DE	EN DEFINITIVA
PARA RESUMIR	PARA CONCLUIR	EN OTRAS PALABRAS

TARJETA 4	TARJETA 5	TARJETA 6
ANTES DE NADA	EN PRIMER LUGAR	POR UN LADO
EN CUANTO A	CON RELACIÓN A	CON RESPECTO A
ADEMÁS	ASÍ MISMO	TAMBIÉN
ES DECIR	O SEA	ESTO ES
PARA MI	EN MI OPINIÓN	YO CREO QUE
POR ESTO	POR TANTO	EN CONSECUENCIA
PORQUE	YA QUE	EN POCAS PALABRAS
EN RESUMEN	PARA FINALIZAR	COMO

TARJETA 7	TARJETA 8
PERSONALMENTE	CONSIDERO QUE
POR LO CUAL	POR OTRA PARTE
CON ESTO QUIERO DECIR	DE AHÍ
PARA TERMINAR	EN CONCLUSIÓN
DEBIDO A	VISTO QUE
EN SUMA	DESPUÉS
FINALMENTE	ACERCA DE
ASÍ PUES	EN EFECTO



**Tabla # 3.3**

**TRABAJANDO EN EQUIPO**

<b>Empresa, negocio o emprendimiento:</b>			
	¿Existe en su equipo?		¿Cómo promuevo este elemento aspecto para fortalecer el trabajo en equipo?
	SI	NO	
Confianza dentro del equipo			
Objetivos y sentido de pertinencia			
participación en la toma de decisiones			
Empatía laboral			
Responsabilidad mutua			
Buena comunicación			

### 3.4. ESTABLECIENDO CANALES DE COMUNICACIÓN

En la intención de promover una comunicación asertiva en la empresa de cada participante, se acude a una técnica del *dragón*, *tortuga* y *cazador* para desarrollar una experiencia conjunta y así identificar el tipo de comunicación que cada uno desarrolla. Terminada la técnica, se desarrolla un análisis de la comunicación que se dio en el juego y en la empresa, a partir de ella se construye alternativas de comunicación para mejorarla. Una tabla de trabajo permite desgranar mejor a nivel personal el tipo de comunicación que desarrolla y los canales más adecuados para mejorarla.

DETALLES DE LA SESIÓN	
Actividad	3.4
Logros esperados de los participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecen la importancia de los medios y canales de comunicación y su relación en el quehacer de la empresa</li></ul>
Tiempo requerido	40 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelógrafos</li><li>• Marcadores</li><li>• Pelota habladora y rayada.</li><li>• Tarjetas de trabajo</li><li>• Lectura complementaria</li><li>• Tablas # 3.4</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO



1. Pida a todos los participantes conforma cuatro grupos y ubicarse en un lugar para desarrollar la actividad.
2. Pase por los diferentes grupos para que cada participante elija de una bolsa una tarjeta de actividad, mezcle bien al momento de que los participantes elijan.
3. Comparta a los grupo que tienen 5 minutos para **ordenar las tarjetas bajo algún criterio lógico, si existiese la solicitud de algún integrante de comunicarse y negociar con otros grupos permítalo siempre que sea una acción que nazca de ellos.**
4. Si los grupos no avanzaran, motive a explorar alternativas para lograr algún avance con la meta del juego.
5. Motive a una primera presentación de resultados por grupos y pregunte al resto de participantes la coherencia de la respuesta y si se la acepta.
6. Como cierre de esta parte de la actividad, pida a los participantes que tienen las letras mayúsculas ordenar en el centro del salo a la vista de todos y pregunte:  
**¿Qué falto a los grupos para realizar esta acción?**
7. Genere un espacio de análisis de los elementos y mecanismos que pudieran ayudar a tener una buena comunicación en la actividad.
8. Registre los aportes de los participantes en un papelógrafo.
9. Pregunte a los participantes:  
*¿Cuán importante es para una empresa tener buenos canales o formas de comunicación?*
10. Entregue a los participantes la tabla # 3.4, para que cada participante complete con la información referente de su emprendimiento, empresa o actividad productiva, sobre sus medios o canales de comunicación que tiene.
11. Después de 8 minutos, invite a algunos participantes a compartir sus trabajos.
12. Culmine la actividad con una síntesis de la importancia de la comunicación en la empresa.

# LECTURA COMPLEMENTARIA



## CÓMO LOGRAR UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA

**Por: Juan Sebastián Celis Maya**

Hoy por hoy, contar con una comunicación asertiva puede marcar la diferencia en tu vida. En tiempos antiguos, el hombre definía su éxito, por la cantidad de animales que pudiera cazar para conseguir pieles, la construcción de buenos refugios para protegerse de amenazas y de las inclemencias del clima... etc.

Sin embargo, si hoy en día quisiéramos analizar de manera analógica la situación que estamos viviendo con respecto a la que vivieron nuestros ancestros, podemos decir que hoy en día la habilidad más importante, es la comunicación.

Y esto se hace mucho más evidente, en el inevitable auge de la era de la información.

Una de las mejores maneras de mejorar nuestra comunicación, es contar con una gran asertividad, dado que siendo asertivos, podemos efectivamente conquistar nuestras metas fácilmente, al lograr impartir nuestros puntos de vista con otras personas y negociar de manera más eficaz.

Independientemente del nicho de mercado en el que nos encontremos, requeriremos comunicación para lograr nuestros objetivos. El logro de metas y objetivos personales, se definen con base en la calidad de comunicación que tengamos.

Esta comunicación, puede ser en principio con nosotros mismos, pero por extensión, se refiere a la manera como llevamos a cabo nuestros mensajes a otras personas o entidades.

Los procesos de negociación, incluyen torrentes comunicativos que surgen del interés de cada parte por lograr un beneficio propio, y en el mejor de los casos, por la convicción de impactar positivamente las vidas de los demás.

Sea como sea, comunicarse asertivamente puede marcar la diferencia en tu vida, y definir si serás o no muy exitoso(a). Es justo éste factor, el que determinará la magnitud de tus logros.

Porque finalmente, para ganar dinero y gozar de abundancia, tener una pareja y vivir el amor, y estar saludable y activo en el día a día, necesitamos comunicarnos al menos a niveles relativamente básicos.

La asertividad (si no estás muy relacionado con el concepto) tiene que ver con poder comunicar fuertemente un mensaje. En un punto intermedio entre la pasividad y la agresividad.

Es decir, que por un lado, no somos suficientemente agresivos como para pasar por groseros al brindar nuestros puntos de vista.

Pero por el otro, tampoco somos suficientemente pasivos como para aceptar lo que otros digan sin siquiera pensar.

Es un equilibrio entre ambas cosas y permite comprender a los demás, pero hacerles saber que tenemos conceptos por transmitir.

Los pasos para lograr una comunicación asertiva fácilmente, son:

1. Comunica en primera persona: Di cosas como "Yo pienso que deberíamos...", "Mi idea es que...", "Creo que es viable por...", "Me gustaría que..." con esto, a pesar de que indicas una acción concreta a tomar, das a entender, que es tu perspectiva y no algo obligatorio.
2. Argumenta Siempre: Si vas a ser asertivo, deberás contar con argumentos poderosos para efectivamente transmitir tus ideas y mensajes. Si no eres capaz de argumentar, no debes ser asertivo, porque pasarías por manipulador.
3. Modestia y Respeto primero: Te encontrarás en el camino con personas que simplemente no estarán de acuerdo con lo que digas. A pesar de que sepas que no tienen razón, respétalas y sé modesto, ten claro tus principios y conceptos, pero tolera a quienes no te entiendan.
4. No te lo tomes personal: Nunca seas asertivo, por hacer sentir mal a alguien, o por hacer quedar mal a otras personas. Sé por convicción y moral. Si alguien está en contra de tus argumentos o tus ideas, no está en contra tuya. No personalices las argumentaciones racionales.

Así que, piensa en qué aspectos de tu vida estás siendo poco asertivo, y ocúpate de mejorar tu relación con los demás, dejando en claro lo que quieres y lo que crees.

Nunca dejes que las ideas de otros, se encuentren por encima de las tuyas, pero tampoco pases por encima de la integridad de nadie, para llevarlas a cabo efectivamente

Extraído de: <http://www.sebascelis.com/como-lograr-una-comunicacion-asertiva/>

MATERIAL DE APOYO

A	B	C
a	b	c
1	2	3
I	II	III

D	E	F
d	e	f
4	5	6
IV	V	VI

G

H

I

g

h

i

7

8

9

VII

VIII

IX

**Tabla # 3.4**

**LA COMUNICACIÓN EN MI EMPRESA**

<b>Empresa, negocio o emprendimiento:</b>				
Al momento de comunicarse en la empresa	SI	NO	¿Cuánto he desarrollado?	¿Qué me falta?
1. Mira a la persona que está hablando				
2. Hace preguntas. Muestra interés para que captes interés.				
3. No interrumpe; reconoce el momento adecuado para intervenir.				
4. No cambia el tema de imprevisto.				
5. Muestra empatía por la persona que habla.				
6. No controla la conversación. Permite la retroalimentación y diversidad de opiniones.				
7. Responde de manera verbal y no verbal.				
8. Juzga sólo el contenido y no a los interlocutores.				
9. Comunica tus emociones y opiniones.				
<b>Para una buena comunicación en la empresa</b>				
Etapa del ciclo productivo	¿Qué canales de comunicación se tiene?		¿Cómo funciona?	¿Qué se debe mejorar?

### 3.5. TOMA DE DECISIONES

En el desarrollo cotidiano de los emprendimientos, empresas y cualquier actividad económica productiva se debe tomar la mejor decisión posible, con la información que tiene disponible, esta puede ser por **intuición** de forma espontánea y creativa, pero también por **lógica o racional**, basada en el conocimiento, habilidades y experiencias. Ambas son asertivas conforme exista una práctica. Esta sesión busca generar una práctica donde los participantes identifiquen el proceso y una ruta básica que les permita identificar los mecanismos de toma de decisiones ante diversas situaciones. Para ello, se recurre a un juego con dados y situaciones a afrontar.

Detalles de la sesión	
Actividad	3.5
Logros esperados de los participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocen elementos básicos para establecer mecanismos para la toma de decisiones.</li></ul>
Tiempo requerido	45 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelógrafos</li><li>• Marcadores</li><li>• Pelota habladora y rayada.</li><li>• Dos dados</li><li>• Tabla de situaciones de juego</li><li>• Tablas # 3.5</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO



1. Pida a los participantes formar grupos de 7 integrantes, y cada grupo elegir un nombre para que les identifique.
2. Explique a los grupos, que el juego se desarrolla con dos dados:
  - El primero elije en el tablero de juego el lugar, actividad y situación. Esta presenta seis posibilidades como las caras del dado. Y ellas están identificadas en el tablero de juego.
  - El segundo identifica el hecho a afrontar por el grupo. Donde existen tres posibilidades de hechos: **Hecho 1** dada cuando sale las caras 1 y 6; **Hecho 2** dada cuando sale las caras 2 y 5; y **Hecho 3** dada cuando sale las caras 3 y 4.
3. Pida a un voluntario por grupo establecer el orden de juego, puede iniciar con el que saca el número mayor.
4. En cuanto a responder a los hechos cada grupo tiene 30 segundos para trabajarlo en grupo y 10 para presentarlo.
5. Los puntajes se las obtiene de la suma de los dos valores obtenidos en los dados. Los que se registran en un papelógrafo donde se tiene los nombres de los grupos.
6. Después de unas tres rondas puede cortar el juego.
7. Pregunte a los participantes sobre la actividad:
  - *¿Cómo se sintieron con el juego?*
  - *¿Qué les motivó este juego?*
  - *¿Fue fácil tomar decisiones para encarar los hechos del juego? ¿Por qué?*
8. Registre los aportes de los participantes y con ellos revise los pasos que se dieron al decidir en los casos. Posteriormente pregunte:
  - *En las empresas ¿Qué se necesita para tomar decisiones asertivas?*
9. Registre los aportes de los participantes en un papelógrafo.
10. Entregue a los participantes la tabla # 3.5, de trabajo personal, para que cada participante complete con la información referente de su emprendimiento, empresa o actividad productiva.
11. Terminado el tiempo prudente de presentación, invite a algunos participantes a compartir sus trabajos.
12. Culmine la actividad con una síntesis de la importancia de la comunicación en la empresa.



### ¿CÓMO TOMAR BUENAS DECISIONES?

Por: Okairy Zuñiga

Cada minuto de nuestras vidas está definido por las decisiones que tomamos consciente o inconscientemente. Estas pueden cambiar nuestra carrera, nuestras relaciones o nuestra vida completa. Incluso al no elegir, estamos decidiendo. Por desgracia no existe ningún manual al que puedas acudir a buscar la respuesta correcta, entonces, ¿cómo tomar buenas decisiones?

#### Aprender a tomar decisiones

Tomar buenas decisiones es uno de los aprendizajes más importantes y más complicados de cualquier persona. Esto se debe a que cualquier situación en la que hayas tenido que elegir puede tener grandes consecuencias en el futuro, aún y cuando ya no lo recuerdes o la veas como algo sin importancia. Por este motivo es vital tener una metodología que permita elegir de manera rápida y eficiente.

#### El futuro está determinado por pequeñas decisiones

Solemos pensar que nuestra vida está definida por las grandes decisiones que tomamos. Por ejemplo, crees que si te casas con la persona que parece ser el amor de tu vida serás feliz. Sin embargo, él o ella puede ser una pareja violenta y no te habías percatado. Todo va bien, hasta que un día te hace sentir que es superior a ti. Ese es un momento que puede definir el resto de tu relación y vida en pareja. Puedes elegir no hacer caso y dar el primer paso a una relación donde reine la violencia, o explicarle que no vas a aceptar ese comportamiento.

Como puedes darte cuenta, debes hacer a un lado tus sentimientos, ideas preconcebidas y tomar la decisión de cómo continuar. Una vez que comienzas a eliminar lo que no te ayuda a decidir, eres más libre de elegir.

#### El paso a paso de la toma de decisiones

Todos los días tomamos decisiones que no necesitan una metodología, por ejemplo, las compras en el supermercado. Pero para aquellas decisiones más complejas puedes seguir los siguientes pasos.

- Piensa en la decisión que debes tomar.
- Encuentra las dos opciones más importantes que puedes tomar. Generalmente es un sí y un no, y vamos encontrando múltiples posibilidades dentro de cada una.
- Analiza ventajas y desventajas de cada opción. ¿Qué pasa si haces algo? ¿Y si no lo haces? Recuerda no llevarte por el miedo o las ilusiones desmedidas. Sé realista.
- Identifica las ventajas y desventajas que estás más dispuesto a asumir. Ya sabes lo que puede o no pasar, identifica los riesgos que puedes tolerar y las ventajas que más te agradan.
- Actúa en consecuencia. Ahora que ya sabes lo que puedes o no aceptar y conoces la decisión que es más positiva para ti, es momento de llevarla a cabo.

#### Hazte responsable de tus decisiones

El proceso del que hablé arriba es una guía, por lo que puedes adaptarlo tanto como desees. Si un día te das cuenta que tomaste una decisión equivocada, no te culpes y toma la responsabilidad correspondiente. Recuerda que ninguna decisión es totalmente correcta y que no hay forma de predecir sus consecuencias exactas.

<https://lamenteesmaravillosa.com/decisiones-2/>

## MATERIAL DE APOYO

No	LUGAR	ACTIVIDAD	SITUACIÓN	HECHO
1	Taller de costura	Comercialización de ropa	Los vendedores No saben vender los productos confeccionados	1 y 6) Devuelven ropa 2 y 5) Se quejan de los empleados 3 y 4) Encuentran bonitos modelos de ropa
2	Valle	Producción de leche	Existe demanda de queso y solo se vende leche y yogurt	1 y 6) Clientes piden queso 2 y 5) Los empleados son parientes y nadie sabe elaborar queso 3 y 4) En otra ciudad piden yogurt
3	Tienda de comercio	Elaboración de cortinas	Cliente se queja por la calidad de la costura	1 y 6) El cliente es paciente y espera 2 y 5) Varios clientes nuevos vienen con pedidos grandes 3 y 4) Los clientes de toda la semana piden que les devuelvan el dinero
4	Restaurante	Elaboración de comida	El cocinero quema la sopa	1 y 6) 15 clientes piden la comida por la que pagaron 2 y 5) La autoridad de sanidad llega al restaurante 3 y 4) Los clientes son jóvenes
5	Parque	Elaboración de chocolates	Falta materia prima pero no clientes	1 y 6) Un ladrón se robó la materia prima. 2 y 5) La gente gusta de los chocolates que elaboran 3 y 4) Un grupo de niños lloran porque esperan sus chocolates
6	Taller de metal mecánica	Elaboración de muebles metálicos	Los muebles tienen colores que no gustan pero con formas bonitas	1 y 6) La pintura de los muebles se salta 2 y 5) Un distribuidor quiere realizar un pedido para otra ciudad 3 y 4) Reconoces que un cliente viene a devolver un producto

**Tabla # 3.5**

**TOMANDO DECISIONES**

<b>Empresa, negocio o emprendimiento:</b>				
Pasos	¿Puedo?		¿Qué hago?	¿Qué me falta hacer?
	SI	NO		
<b>Identificar la decisión a tomar</b> -Exactamente, ¿qué estás intentando decidir?				
<b>Conocerse uno mismo</b> - Cuáles son tus fortalezas, debilidades, habilidades, valores e intereses.				
<b>Identificar opciones</b> - Hacer un listado de las diferentes opciones				
<b>Recopilar información y datos</b> - Sobre cada alternativa				
<b>Evaluar las opciones que resolverán el problema</b> , Pros, contras y riesgos de cada alternativa				
<b>Seleccionar la mejor opción</b> - Puede ser necesario volver atrás y reunir más información				
<b>Desarrollar un plan de acción</b> - Llevarlo a cabo				

# Unidad 4



**LA DIRECCIÓN  
EN LA EMPRESA**





## LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

La dirección en la empresa es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible. La dirección implica: liderazgo, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos, que forman la empresa. Para definir y estructurar correctamente el trabajo de un directivo debe tenerse claras las funciones y atribuciones.

Esta Unidad aborda inicialmente el identificar motivaciones y estrategias orientadas al crecimiento de la empresa y la persona. Posteriormente se aborda el empoderamiento y participación de quienes forman parte de la empresa. Se complementa con visibilizar la importancia de la comunicación en el componente de la dirección. Finalmente, se aborda algunos elementos del manejo de conflictos.

Unidad	Propósito de Unidad	Actividades	Logros Esperados	Técnica	Materiales	Tiempo
La dirección en la empresa	Desarrollar conceptos y elementos básicos sobre dirección en la empresa	Desarrollando estrategias de motivación orientada al crecimiento de la empresa y del personal	Los participantes identifican elementos básicos para la elaboración de estrategias de motivación orientada al crecimiento laboral	Construyendo un juego	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Una pelota mediana Tablas # 4.1	45 minutos
		Potenciamiento y participación	Los participantes identifican beneficios de la gestión en un emprendimiento o empresa	Danzando 1 minuto	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Tarjetas de juego Lectura complementaria Materiales reciclados para trabajo de la actividad.	45 minutos
		Comunicación	Los participantes conocen la utilidad de la gestión en la empresa	Sesión de videos	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Videos: El tapeque, lo siento no puedo ayudarle, Farmacia Chavez Lectura complementaria Tablas # 4.2	45 minutos
		Manejo de conflictos	Los participantes identifican los elementos básicos para el manejo de conflictos.		Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Videos: "conflictos comunes de comunicación", "lo siento no puedo ayudarle", "Farmacias Chavez", Tablas # 4.3	

## 4.1. DESARROLLANDO ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN ORIENTADAS AL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA Y DEL PERSONAL

Mediante un video motivacional se desarrolla esta parte de la actividad, con el objetivo de incorporar el sentido de pertinencia institucional. Para ello, se analiza la actividad desarrollada y la relación que esta tiene con la actividad empresarial, emprendedora o productiva. Finalmente, este ejercicio ayuda a trabajar el caso particular de la actividad propia de cada participante.

Detalles de la sesión	
Actividad	4.1
Logros esperados de los participantes	Identifican elementos básicos para la elaboración de estrategias de motivación orientada al crecimiento laboral.
Tiempo requerido	45 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelógrafos</li><li>• Marcadores</li><li>• Pelota habladora y rayada.</li><li>• Una pelota mediana</li><li>• Tablas # 4.1</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Encontrar un espacio para jugar, como una cancha o espacio vacío.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida, use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO



1. Pida a los participantes dividirse en dos grupos.
2. Explique a los participantes que la actividad tendrá dos partes: una a campo abierto con una pelota y la otra en aula.
3. Presente el juego que solo tiene cuatro reglas:
  - Gana el equipo que anota tres goles.
  - Se anota goles en el arco contrario.
  - Se juega con las manos.
  - Los equipos pueden añadir nuevas reglas.
4. Para generar entendimiento o modificaciones del juego, pare cuando vea conveniente o se lo solicite un equipo, para agregar reglas.
5. Después de llegar al marcador de victoria o un tiempo prudente culmine el juego.
6. Reinicie, la actividad en el aula, con las siguientes preguntas:
  - ¿Qué les pareció el juego? ¿Qué les gustó?
  - ¿Qué elementos destacas del juego? (Registra en un papelógrafo los aportes de los participantes)
  - ¿Qué será necesario para que todos participen del juego?
  - ¿Cómo se debería motivar para que el equipo gane?
7. Motive a que todos participen con la ayuda de la pelota *habladora*.
8. Pregunte:
  - ¿Cuál es el mayor logro de un equipo que *está motivado al éxito*? Registre los aportes.
9. Asocie lo vivido con el juego con las situaciones en la empresa o emprendimiento, preguntando:
  - ¿Cuál es el éxito de una empresa o emprendimiento o actividad económica productiva?
  - ¿Cómo *debe ser el trabajo de todos los integrantes de la empresa para lograr el éxito*?
  - ¿Por qué será importante tener una estrategia de motivación y pertenencia institucional?
10. Distribuya a los participantes la tabla #4.1 y pida que cada uno responda las preguntas que desarrolla.
11. Pida algunos voluntarios que compartan los trabajos desarrollados.
12. Rescate los elementos resaltantes tocados en el trabajo de la actividad, que tiene que ver con la motivación y sentido de pertenencia.

# LECTURA COMPLEMENTARIA

## SENTIDO DE PERTENENCIA



**El sentido de pertenencia** es sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución, esto tiene su origen en la familia ya que es el primer grupo al que pertenecemos.

Al serle fiel al grupo y siguiendo sus normas se da una identidad y una seguridad, mientras más segura se sienta la persona, más elevado será su sentimiento comunitario y estará más dispuesta a seguir normas de convivencia.

Cada logro, es un granito de arena para la institución y también es la construcción de nosotros mismos y de nuestra sociedad. Cuando tenemos sentido de pertenencia y satisfacción es posible que logremos vivir en un mejor ambiente, ya que nadie cuida lo que no valora. En cambio, lo que más valoramos merece todo nuestro cuidado y atención.

Si miramos nuestro entorno, y vemos que está en buen estado, eso nos invita a cuidarlo y mantenerlo. Esto hace que los lugares y las herramientas que usamos estén en condiciones óptimas, así se nos facilita las tareas y nos hace más fácil cumplir con nuestras metas.

Cada uno de nosotros debe cuidar todo lo que representa la institución porque tiene un significado importante, una filosofía; de lo cual hacemos parte. El sentir orgullo nos da valor como personas.

Quien no tenga desarrollado el sentido social de la pertenencia, está en un lugar equivocado, se encuentra donde no le nace estar. La pertenencia nos da seguridad y autoestima; quien no tenga este valor debe hacerse una auto evaluación.

### **Hay un dicho que dice:**

***“Nadie ama a su patria por ser la más grande, la más rica o la más avanzada, sino porque es la suya”***

### **Algunas de las normas que una persona debe seguir cuando pertenece a un grupo son:**

- Participar activamente en los procesos de su institución o grupo
- Asumir con responsabilidad los compromisos que adquiere al ingresar.
- Respetar a todos los miembros de su institución o grupo
- Respetar filosofía, políticas y normas de la Institución
- Respetar los símbolos de la Institución: bandera, escudo, uniforme.
- Actuar teniendo en cuenta las normas que contribuyen a su institución.
- Querer, valorar y reconocer la importancia de la institución en la sociedad.
- No afectar a la institución

Extraído de: <http://valores200904.blogspot.com/2011/02/sentido-de-pertenencia.html>

## **SENTIDO DE PERTENENCIA Y VALORES ORGANIZACIONALES**

Félix Oscar Socorro Márquez

Desde que se consideró como una exigencia de la administración moderna decretar la visión y misión de la empresa, hacer lo propio con los valores de no tardó en convertirse en un requisito sine qua non para completar las bases de cualquier organización y así modelar el comportamiento esperado

de quienes la hacen posible, como parte de las herramientas que se requieren para alcanzar los objetivos deseados.

Son muchos los valores que se decretan y por ende se definen, los cuales van desde la honestidad y el comportamiento ético, hasta la importancia que han de poseer los accionistas y el talento humano en la empresa.

Pero hay un valor en particular que merece atención y cuidado y, al parecer, es uno de los que más se listan en las empresas que quieren impulsar el compromiso –en el sentido tradicional de la expresión– de su gente. Y se trata del conocido “sentido de pertenencia”.

El “sentido de pertenencia” sugiere, en casi todas sus definiciones, que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto deben los empleados sentirse dueños, propietarios y hasta accionistas de la firma donde prestan sus servicios. Esto se hace por una sencilla razón: si los colaboradores sienten a la empresa como suya procurarán lo mejor para ella pues difícilmente se “muerde a la mano que nos da de comer”.

De acuerdo al Dr. Amauri Castillo “El sentido de pertenencia fortalece el sentimiento de que todos somos uno, que es como decir que (...) todos nos pertenecemos mutuamente y por tanto debemos (...) socorrernos mutuamente”; esto cuando aplica a la sociedad.

En lo que respecta a la empresa, puede leerse en [Gestiópolis.com](http://Gestiópolis.com), en el “diccionario de competencias genéricas” de UCH – RRHH, el portal de los estudiantes de RRHH; que el sentido de pertenencia “se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde se labora como si fueran propios”.

Si bien es cierto que cuando se posee algo valioso y se está consciente de ello se le presta mayor atención a su cuidado, se imprime mayor esfuerzo al desarrollo y crecimiento de ese algo y, obviamente, se defiende con interés y valentía, no es menos cierto que para que ello ocurra la posesión debe significar un genuino beneficio para quien la experimenta, pues de lo contrario no se genera tal conexión ni se procura su defensa.

Las empresas que enarbolan el “sentido de pertenencia” como un valor organizacional deben estar conscientes de que, cual un conjunto de acciones, están dividiendo el valor de la empresa en tantas unidades como empleados posea; esto quiere decir que los empleados son accionistas de la empresa y por ende tienen los derechos y los deberes que ello le concede.

Se trata de una lógica sencilla pero determinante: Si la empresa debe ser observada como una pertenencia se debería tener derecho a cambiar las cosas que no se comparten de ella, aquellas cosas que se consideran que alimentan la inequidad y, obviamente, las que interfieren con las expectativas que se poseen de ella.

Y es justo aquí donde ese valor se vuelve contradictorio; según se declara en este valor, los empleados deben sentir los procesos, los objetivos, las funciones y la imagen de la empresa como propios, cumplirlos, alcanzarlos, seguirlos y mostrarlos en todo momento, pero sin que su palabra sea considerada lo suficientemente importante como para modificar lo que se considera medular, pues esta “facultad” no está habilitada dentro de los parámetros del valor que la empresa pregona y es exclusiva de sus dueños o líderes. ¿Tiene esto sentido? Pienso que no.

La verdad es que, bajo la concepción tradicional, la empresa no pertenece a los empleados, pues éstos deben ajustarse a las reglas y reglamentos pre-existentes y seguir la línea que se les ha trazado. No pueden hacer cambios a su antojo, deben respetar el orden jerárquico y por ende están sometidos a la tutela de aquellos a quienes, por derecho, les corresponde dictar y hacer cumplir las normas.

¿Cómo asimilar el sentido de pertenencia cuando hay cosas en la empresa que no le pertenecen?.

Es común observar empresas cuyos estacionamientos amplios y techados solo están dispuestos para su directiva, así como los espacios para reunirse, comer, recibir visitas y, en algunos casos, para descansar y relajarse; espacios que derrochan comodidad y lujo, mientras que los que están dispuestos para los empleados carecen de tales características y beneficios o si lo poseen no alcanzan el mismo nivel de sofisticación. Lo mismo aplica para recompensas, reconocimientos y bonos, solo por citar algunos elementos, los cuales suelen diferenciarse de acuerdo a la jerarquía que se posea y distan mucho en calidad y cantidad entre los que reciben los ejecutivos a los ofrecidos al resto del personal, tendiendo a ser independientes al esfuerzo realizado.

Si la empresa pertenece a todos ¿por qué habría de alimentarse la inequidad? ¿O es que acaso son solo las metas, normas y políticas que deben ser entendidas como propias?

Obviamente no se pretende con esta reflexión sugerir ni alentar expresiones unilaterales que procuran generar una línea única en todos los que hacen vida en la empresa, expresiones que de manera abrupta y sin sentido desmantelan la estructura de la empresa y le ofrecen la responsabilidad a las bases sin considerar sus competencias ni capacitación, como ocurre en regímenes socialistas o pseudo comunistas; más si se intenta develar una profunda contradicción entre lo que se promueve y se ejecuta en las empresas que contienen dentro de sus valores el mencionado “sentido de pertenencia”.

Si quienes dirigen a las empresas en verdad desean que sus colaboradores las sientan como propias, deben evitar el trato desigual, las amplias y marcadas diferencias y estimular, modelar y valorar la participación constante entre todos los que la integran, dar justo valor al esfuerzo, sin importar donde este se manifieste y generar el mismo bienestar y desarrollo, en base al mérito y a la dedicación, en todas sus áreas por igual. Deben romper los esquemas tradicionales y hacer partícipes tanto de las ganancias como de las inversiones y gastos a su personal, de las decisiones que pueden mantener, sostener y perpetuar el ejercicio de la empresa o bien cambiar el rumbo y propósito de la misma, así y solo así realmente les pertenecerá a todos y les dolerá de la misma manera en que les alimentarán ya sean sus desaciertos o éxitos, respectivamente.

Pero para poder hacer ello debe existir un nivel de tal madurez entre los que componen la empresa que facilite no solo la transferencia de la posesión de la misma, sino la responsabilidad que ello significa.

La empresa no puede pertenecer a todos solo en los aspectos que a la directiva le convenga, pues sería una posesión intermitente que generaría confusión y con ello desapego y desinterés por la misma; es sólo cuestión de ponerse en el lugar de quien experimente tal situación: La empresa le pertenece cuando modela los valores que ella ha decretado y divulgado, pero no cuando se trata de hacer cambios que le afectan de manera directa, ya que en ese caso solo debe acatar la medida y aceptarla.

Es por ello que la declaración del tan importante valor no puede hacerse a la ligera, no puede hacerse si no se entiende la connotación y el alcance del mismo, si en verdad no se está dispuesto a escuchar, dejar participar y respetar no solo la opinión sino el deseo de quienes hacen posible a la empresa.

De lo contrario la tenencia del “sentido de pertenencia” en el listado de los valores de la empresa solo será una declaración hueca, lo que hará de manera inmediata, cuando el común se percate de su contradicción, que se dude de la veracidad de los otros valores que la organización declara y reclama como propios, pues si en verdad ésta no le pertenece más que a quienes la rigen, aun cuando en sus valores expresan que todos deben sentirla como propia, ¿qué quedará para el resto de sus afirmaciones?

<http://www.gestiopolis.com/sentido-de-pertenencia-y-valores-organizacionales/>

**Tabla # 4.1**

**LA MOTIVACIÓN Y SENTIDO DE PERTENENCIA EN MI EMPRESA**

<b>Empresa, negocio o emprendimiento:</b>
¿Cómo trabajo la motivación en la empresa?
¿Cómo genero un sentido de pertenencia en la empresa?
¿Cómo se relaciona la función que desarrolla y su identificación cada persona en la empresa?

## 4.2. POTENCIAMIENTO Y PARTICIPACIÓN

A partir de la puesta en escena de una danza, se promueve la importancia del fortalecimiento o potenciamiento y participación, cuidando fomentar un sentido de pertinencia institucional.

Para ello se analiza la actividad desarrollada y la relación que esta tiene con la actividad empresarial, emprendedora o productiva.

Finalmente, este ejercicio ayuda a trabajar el caso particular de la actividad propia de cada participante.

Detalles de la sesión	
Actividad	4.2
Logros esperados de los participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifican elementos básicos para promover el potenciamiento y la participación.</li></ul>
Tiempo requerido	45 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelógrafos</li><li>• Marcadores</li><li>• Pelota habladora y rayada.</li><li>• Tarjetas de juego</li><li>• Lectura complementaria</li><li>• Materiales reciclados para trabajo de la actividad.</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida, use las pelotas preguntona y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO

1. Pida a los participantes conformar grupos de 6 a 7 integrantes.
2. Pida que cada grupo elija un nombre y elija un representante para escoger una tarjeta de juego.
3. Explique que cada grupo tiene 10 minutos para montar la danza descrita en la tarjeta. Resalte a los grupos que deben cuidar tres elementos para el montaje de la danza:
  - Que la danza cuente por lo menos con dos tipos de pasos.
  - Todo el grupo deberá participar.
  - Tener dos elementos o accesorios propios de la vestimenta de la danza, elaborado con material del taller (papel de color, periódicos, masquin, etc.)
  - La presentación de la danza deberá durar 1 minuto.
4. Después de la presentación desarrolle una ronda de preguntas:
  - ¿Qué les pareció la actividad? ¿Qué les gusto?
  - ¿Qué te llamo la atención del trabajo del grupo? (registra en un *papelógrafo los aportes de los participantes*)
  - ¿Cómo fue la participación de los integrantes del grupo?
  - ¿Existió una apropiación de todos integrantes del grupo en la preparación de la danza? ¿Cómo?
5. Presente la frase:
  - “*Qué fácil es empujar a la gente... Pero que difícil guiarla*”, Rabindranath Tagore
  - “*Que la gente vaya feliz a trabajar debe ser uno de los intereses de una organización*”
6. Con la ayuda de la pelota *habladora*, genere un espacio reflexivo y pregunte:
  - ¿Por qué será importante *un fortalecimiento o potenciamiento de los integrantes de la empresa*?
  - ¿Cómo fortalece a la empresa el tener una participación real del 100% los integrantes de la empresa?
7. Pida a algunos voluntarios compartir sus percepciones.
8. Rescate los elementos resaltantes en el trabajo, que tiene que ver con la El potenciamiento y participación.





El empowerment como teoría proporciona, como hemos indicado anteriormente, unos conceptos y principios fundamentales para explicar y comprender el fenómeno de interés de la psicología comunitaria.

¿Qué es el empowerment? ¿Qué significa este constructo? Se trata de un concepto de difícil traducción, y que no capta en su traducción al castellano la significación completa que Rappaport le confiere.

Literalmente puede ser traducido como em-poderar, es decir, dar poder, dotar de poder, pero el término empowerment se traduce generalmente, no como empoderar sino como potenciación o fortalecimiento.

Ahora bien, ¿qué es en realidad la potenciación o el empowerment? Tres definiciones pueden servirnos para comprender este constructo.

- Para su creador, es decir, para Rappaport (1981)(4), la potenciación es el proceso por el cual, las personas, organizaciones y comunidades adquieren control y dominio (mastery) de sus vidas.
- Para el Cornell Empowerment Group, la potenciación es un proceso intencionado y progresivo que, centrado en la comunidad local, fundamentado sobre el respeto mutuo, la reflexión crítica, la ayuda natural y la participación en estructuras sociales de la comunidad, permite a aquellos que no comparten por igual los recursos, tener un acceso y un control sobre los recursos.
- Para Powell (1990), el empowerment es el proceso por el cual los individuos, grupos y comunidades llegan a tener la capacidad de controlar sus circunstancias y de alcanzar sus propios objetivos, luchando por la maximización de la calidad en sus vidas.

Supongamos que cinco personas de una comunidad local se muestran preocupadas por el vertido de desechos tóxicos que realiza una empresa de productos químicos en las inmediaciones de su comunidad. Estas personas se reúnen y deciden unirse para encontrar una solución a este problema.

Supongamos, pues, que se organizan y crean en su comunidad local, una asociación para la defensa de su medio ambiente, y que consiguen progresivamente que otros miembros de la comunidad participen en la causa. La situación descrita representa un proceso potenciador que no sólo asume un nivel individual (originalmente procedente de individuos -vecinos- con sentido de control personal, con conocimiento crítico de la realidad sociopolítica) y grupal (unión de estos individuos reflejado en la creación de una organización en la comunidad) sino comunitario (implicación de otros miembros en la asociación).

Supongamos que esta asociación moviliza otros recursos de su propia comunidad, como por ejemplo, buscar y conseguir el apoyo de otras estructuras mediadoras de su comunidad - asociación de vecinos, escuela local, sindicato político-. Apoyada por otras estructuras de la comunidad supongamos finalmente que esta fuerza local consiga modificar la política local en materia de vertidos de desechos. En este caso hipotético, individuos, organización y comunidad han movilizado recursos que les ha permitido tener la capacidad de controlar sus circunstancias y de alcanzar sus propios objetivos, luchando por optimizar su calidad en sus vidas. En definitiva, desde distintos niveles, y en específicamente desde un nivel individual a uno comunitario, se ha producido un proceso de potenciación. Esto es, en síntesis, lo que podría ser un proceso de empowerment.

## ¿QUÉ ENTENDEMOS POR PARTICIPACIÓN? PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES

Por: Pere Boix Laurent Vogel

En principio se puede definir la participación como “toda forma de gestión de la producción o de la empresa en la cual toman parte o están asociados los trabajadores de base”.

Ahora bien, puesto que las relaciones laborales se caracterizan por ser relaciones de desigualdad, la participación en la empresa implica siempre un problema de poder y, por tanto, se define en la práctica por conflictos de intereses: “Dado que la participación no puede ser separada de los problemas de poder, de autoridad, de legitimidad y de control, es inevitable que comporte un aspecto político”.

La participación en la empresa es, pues, la resultante de un compromiso entre intereses contrapuestos por lo que difícilmente puede ser definida con precisión a priori. Dependerá de las respectivas estrategias de las partes en los distintos contextos económicos y sociales, y adoptará formas diferentes en función de los problemas y las necesidades. No hay que confundir, por tanto, comunidad productiva con comunidad empresarial. Ciertos acuerdos sobre organización del trabajo pueden ser perfectamente compatibles con el mantenimiento de posturas enfrentadas en otros terrenos. En este sentido, se debe entender la participación como “una manera de tratar colectivamente las informaciones en relación al funcionamiento técnico-productivo de las empresas y no a un compromiso entre actores con intereses divergentes”.

La aproximación a un concepto operativo de participación exige, además, tener en cuenta la diversidad de formas de implicación que se dan en la práctica. En una escala progresiva, podemos definir las siguientes categorías de participación:

- a) Información: es el nivel mínimo indispensable (la desigualdad informativa hace imposible la participación).
- b) Consulta: contar con el punto de vista de los trabajadores pero manteniendo el poder de decisión.
- c) Negociación: acuerdos específicos sobre cuestiones que vinculan a las partes (p.e. convenios colectivos).
- d) Codecisión: mediante estructuras paritarias de decisión (máxima implicación de los trabajadores).

**El sentido de pertenencia** es sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución, esto tiene su origen en la familia ya que es el primer grupo al que pertenecemos.

Al serle fiel al grupo y siguiendo sus normas se da una identidad y una seguridad, mientras más segura se sienta la persona, más elevado será su sentimiento comunitario y estará más dispuesta a seguir normas de convivencia.

Cada logro, es un granito de arena para la institución y también es la construcción de nosotros mismos y de nuestra sociedad. Cuando tenemos sentido de pertenencia y satisfacción es posible que logremos vivir en un mejor ambiente, ya que nadie cuida lo que no valora. En cambio, lo que más valoramos merece todo nuestro cuidado y atención.

Si miramos nuestro entorno, y vemos que está en buen estado, eso nos invita a cuidarlo y mantenerlo. Esto hace que los lugares y las herramientas que usamos estén en condiciones óptimas, así se nos facilita las tareas y nos hace más fácil cumplir con nuestras metas.

Cada uno de nosotros debe cuidar todo lo que representa la institución porque tiene un significado importante, una filosofía; de lo cual hacemos parte. El sentir orgullo nos da valor como personas. Quien no tenga desarrollado el sentido social de la pertenencia, está en un lugar equivocado, se encuentra donde no le nace estar. La pertenencia nos da seguridad y autoestima; quien no tenga este valor debe hacerse una auto evaluación.

## MATERIAL DE APOYO

<b>CUECA</b>	<b>MORENADA</b>	<b>CAPORAL</b>
<b>DIABLADA</b>	<b>CHOBENA</b>	<b>PUJLLAY</b>
<b>SAYA</b>	<b>TOBAS</b>	<b>CALLAHUAYA</b>
<b>CHACARERA</b>	<b>MACHETEROS</b>	<b>CARNAVALITO</b>

## 4.3. COMUNICACIÓN

### Resumen

Esa actividad busca establecer una adecuada comunicación en la empresa, para ello se acude a revisar tres videos del trato que reciben clientes en diferentes empresas. Entendiendo que el establecer una buena comunicación al interior de la empresa como de la empresa para los clientes, por eso es un espacio reflexivo conjunto, donde se analiza sobre lo positivo o negativo de las reacciones. Esto para encontrar alternativas de comunicación. En síntesis este ejercicio permitirá que los participantes identifiquen los aspectos relevantes en la comunicación al interior como al exterior de la empresa.

DETALLES DE LA SESIÓN	
Actividad	4.3
Logros esperados de los participantes	Conocen elementos básicos para la elaboración de un organigrama.
Tiempo requerido	45 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelógrafos</li><li>• Marcadores</li><li>• Pelota habladora y rayada.</li><li>• Videos: El tapeque, lo siento no puedo ayudarle, Farmacia Chávez</li><li>• Lectura complementaria</li><li>• Tablas # 4.2</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO



1. Pida a los participantes ubicarse para ver el video de "El Irrelevante".
2. Antes de proyectar, pida a los participantes poner la atención en el video que dura 3 minutos.
3. Pregunte a los participantes:
  - ¿Qué les *pareció el video?* ¿Qué les *gustó?*
  - ¿Qué elementos *destacan de la comunicación?*
  - *Recordando el video ¿Cuáles serían los pasos para tener una comunicación efectiva?*
  - *Registra en un papelógrafo los aportes de los participantes.*
4. Si ve conveniente comparta el video de "La comunicación y sus elementos" y complementé revisando paso a paso los elementos de la comunicación y asocie a un caso en una empresa.
5. Finalmente proyecte un último video "El tapeque" y pida que en parejas analicen:
  - ¿Cómo debería ser la comunicación en el negocio El Tapeque?
  - *Para esto se contará con 3 minutos.*
6. En plenaria pida a los participantes compartir sus impresiones y respuestas a la pregunta.  
Apóyese en la tabla para consolidar un plan de comunicación simple:

<b>Análisis interno de la empresa</b> Cuáles son nuestras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades para comunicarnos y llegar a los clientes		
<b>Determinar los objetivos</b> Objetivos cualitativos y cuantitativos con fechas		
<b>Determinar el Publico objetivo</b> A quién va dirigido el plan. Establecer sus características.		
<b>Definir el mensaje</b> Establecer lo que se hará escuchar		
<b>Fijar el presupuesto y recursos</b> Establecer un presupuesto		
<b>Seleccionar los medios</b> Porque medios se llegará a los clientes		

7. Registre los aportes en la tabla.
8. Distribuya a los participantes la tabla # 4.2 para que cada uno responda las preguntas a partir de su experiencia y vivencia.
9. Pide a algunos voluntarios compartir los trabajos desarrollados.
10. Rescate los elementos resaltantes tocados en el trabajo de la actividad, que tiene que ver con la comunicación y su importancia.

# LECTURA COMPLEMENTARIA

## LA COMUNICACIÓN EN UNA EMPRESA



### Extraído de Crece Negocios

La comunicación en una empresa, conocida como la comunicación organizacional, es un factor determinante en el éxito de una empresa; una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, mientras que una mala comunicación puede ser motivo de ineficacia, desorden y conflictos internos.

La comunicación en una empresa debe basarse en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor. Debe ser oportuna, el mensaje debe llegar al receptor en el momento indicado. Y debe ser precisa, no debe utilizar adornos lingüísticos ni información innecesaria. Básicamente, la comunicación en una empresa se clasifica en dos tipos: comunicación externa y comunicación interna:

### Comunicación externa

Es la comunicación en donde el mensaje se dirige hacia fuera de la empresa, es decir, se dirige hacia los consumidores, el público en general, grupos de opinión, etc. Tiene como objetivo informar sobre la existencia de un producto o servicio, informar sobre sus principales beneficios o características, informar sobre las actividades en que participa la empresa, etc.

Para realizar este tipo de comunicación se utilizan medios tales como la televisión, la radio, la prensa escrita, llamadas telefónicas, envío de e-mails, Internet, afiches, carteles, volantes, paneles, tarjetas de presentación, cartas publicitarias, catálogos, folletos, etc.

Un aspecto importante en la comunicación externa son las relaciones públicas, en donde, a través de la participación en eventos, actividades, seminarios, labores sociales, etc., se busca crear y mantener una buena imagen o reputación de la empresa.

### Comunicación interna

Es la comunicación en donde el mensaje se dirige hacia dentro de la empresa, es decir, se dirige hacia el personal de ésta. Tiene como objetivo informar sucesos, reportar ocurrencias, coordinar actividades, organizar tareas, controlar, motivar, liderar, etc.

Para realizar este tipo de comunicación se utilizan medios tales como murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc.

Este tipo de comunicación interna se puede dividir en comunicación formal y comunicación informal:

**Comunicación formal:** es aquella en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico, y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico inferior, de un nivel superior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.

**Comunicación informal:** es aquella en donde el mensaje circula entre los miembros de la empresa, sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa.

Y, a su vez, la comunicación interna también se puede dividir en comunicación vertical descendente, comunicación vertical ascendente, y comunicación horizontal.

**Comunicación vertical descendente:** es aquella en donde el mensaje se origina en un nivel jerárquico superior (en la dirección, en un jefe, etc.), y va dirigido a un nivel jerárquico inferior (a un subordinado, un operario, etc.). Se presenta bajo la forma de órdenes, instrucciones, enseñanzas, correcciones, etc.

**Comunicación vertical ascendente:** es aquella en donde el mensaje surge en un nivel jerárquico inferior (un subordinado, un operario, etc.), y va dirigido a un nivel jerárquico superior (a la dirección, a un jefe, etc.). Se presenta bajo la forma de sugerencias, propuestas, reclamos, etc.

**Comunicación horizontal:** es aquella que se da entre integrantes de un mismo nivel jerárquico. Tiene como principal función la de facilitar la coordinación de actividades.

Extraída de: <http://www.crecenegocios.com/la-comunicacion-en-una-empresa/>

**Tabla # 4.2**

**PLAN PARA COMUNICARNOS**

Empresa, negocio o emprendimiento:	
<b>Análisis interno de la empresa</b> Cuáles son nuestras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades	
<b>Determinar los objetivos</b> Objetivos cualitativos y cuantitativos con fechas	
<b>Determinar el Publico objetivo</b> A quien va dirigido el plan Establecer sus características	
<b>Definir el mensaje</b> Establecer los que se hará escuchar	
<b>Fijar el presupuesto y recursos</b> Establecer un presupuesto	
<b>Seleccionar los medios</b> Porque medios se llegara a los clientes	

## 4.4. MANEJO DE CONFLICTOS

La interrelación de cliente empresa hace necesario el manejo básico de algunos elementos para el manejo de conflictos, para esto en esta actividad se accede a un video provocador "conflictos comunes de comunicación". A esta se complementa dos videos que muestran casos típicos de relación con los clientes, como una forma de acercar a lo que acontece en el cotidiano. Esto permite generar un espacio participativo de construcción participativa, se asociación del material provocador y lo que suceden la actividad económica en empresas y emprendimientos.

DETALLES DE LA SESIÓN	
Actividad	4.4
Logros esperados	• Los participantes identifican los elementos básicos para el manejo de conflictos.
Tiempo requerido	45 minutos
Materiales	• Papelógrafos • Marcadores • Pelota habladora y rayada. • Videos: "Conflictos comunes de comunicación", "Lo siento no puedo ayudarlo", "Farmacias Chávez", • Tablas # 4.3
Aspectos a tomar en cuenta	• Revisión previa de la actividad. • Preparación de materiales de trabajo y entrega. • Por ser un proceso de construcción compartida, use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.

## PROCEDIMIENTO

1. Pida a los participantes ubicarse para ver un video y prestar atención durante la proyección.
2. Al minuto 4 de la proyección detenga el video y pregunte:
  - ¿Cómo afrontar los conflictos presentados en cada caso?
  - *Registre los aportes de los participantes.*
3. Continúe con la proyección, y pregunte a los participantes:
  - ¿Qué les pareció las soluciones a los conflictos vistas en el video?
  - ¿Las historias reflejan la vida real? ¿Por qué?
4. Analizando al detalle, ¿cuáles serán los pasos para resolver un conflicto?, nuevamente registre los aportes que realizan los participantes.
5. Como un complemento proyecte el video: "Siete pasos para resolver conflicto".
6. En una plenaria analice los diferentes pasos planteados por el video y regístrelos en un papelógrafo.
7. Distribuya a los participantes la Tabla # 4.3 para que a nivel personal trabajen con los datos propios de la empresa, emprendimiento o actividad económica productiva.
8. Pida a algunos voluntarios compartan sus trabajos desarrollados.
9. Para culminar sintetice las bases para resolver un conflicto.



# LECTURA COMPLEMENTARIA

## LOS MEDIOS ALTERNATIVOS DE SOLUCION DE CONFLICTOS



### Por: Derecho & Sociedad

El hecho que vivamos en sociedad presupone una continua interacción entre los diferentes agentes económicos, quienes tienen distintas percepciones de la realidad objetiva en que se desenvuelven. La existencia de diversas percepciones origina conflictos entre los agentes económicos que deben ser resueltos.

Los conflictos que se generan deben ser resueltos de forma eficiente, reduciendo costos y previniendo la aparición de nuevos conflictos.

Con el objeto de alcanzar el objetivo antes indicado el sistema jurídico ha incorporado ciertos medios cuyo propósito es solucionar los conflictos sin generar mayores antagonismos entre las partes.

Los medios de solución de controversias más difundidos son los siguientes:

- a. Negociación
- b. Mediación
- c. Conciliación
- d. Arbitraje
- e. Proceso judicial

Estos medios se distinguen entre sí por la intervención de terceros en la solución del conflicto.

En efecto, mientras en la negociación el proceso está íntegramente librado a la voluntad de las partes, en la mediación y en la conciliación interviene un tercero (mediador o conciliador) para ayudar a que las partes arriben a un acuerdo.

Desde un punto de vista doctrinario la conciliación se distingue de la mediación por el hecho que el conciliador debe proponer una fórmula conciliatoria, mientras que el mediador no tiene esa obligación y por ello puede o no formular una propuesta de solución.

Esta distinción no es tan clara en la legislación peruana pues como veremos a continuación en algunos casos el conciliador está obligado a formular una propuesta conciliatoria y en otros no, e incluso en el ámbito laboral el conciliador que formula propuestas se entiende que actúa como mediador.

Por otra parte, la conciliación y la mediación se distinguen del arbitraje por el hecho que el árbitro sí está facultado, por acuerdo de las partes, para poner fin a la controversia mediante la expedición de un laudo arbitral.

Finalmente, en el caso del proceso judicial, cualquiera de las partes puede obligar a la otra a someterse a dicho medio de solución de controversias a través de la interposición de la demanda. Asimismo, las características del proceso no están libradas al acuerdo de las partes, toda vez que se encuentran establecidas en la ley.

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/derysoc/2008/08/18/los-medios-alternativos-de-solucion-de-conflictos/>

## LOS 6 TIPS PARA MANEJAR CONFLICTOS

Una diferencia bien manejada en la empresas ayuda a incentivar la innovación y crea equipos fuertes; lo mejor es encarar los problemas abiertamente y buscar soluciones integrando a todas las partes.  
TANIA M. MORENO - CIUDAD DE MÉXICO

El manejo de conflictos dentro de la empresa es una situación extrema que puede traer beneficios tanto a los dirigentes como a los empleados de la organización, ya que su resolución implica cambios y mejora de los procesos. El conflicto puede surgir de las diferencias entre dos o más personas, o como resultado del desacuerdo hacia políticas o procesos de los dirigentes, señala el experto en Comunicación Organizacional, Iván López.

“Cuando se abordan los problemas de forma apropiada, el resultado ayuda a que el personal sea más innovador, estimula la creación de equipos eficaces y eleva la productividad”, señala López.

La mejor forma de resolver un conflicto es encararlo de forma abierta, ya que ello mejora las posibilidades de lograr acuerdos que permitan alcanzar objetivos, asegura el experto en Liderazgo, Conducta Organizacional y Negociación de Conflictos, George Kohlrieser.

Y ya que este fenómeno es algo inevitable en una empresa, conoce las recomendaciones de este experto, quien dictará un Special Management Program de Negociación y Gestión de Conflictos el 25 de septiembre en la Ciudad de México.

- 1. Cultiva un vínculo con tu “adversario”:** La clave para desarticular un conflicto radica en establecer un vínculo -o restablecerlo si se ha deteriorado- con la otra parte. Para ello no es necesario que el individuo te agrade; lo único que hace falta es un objetivo en común. Trata a la persona como a un amigo, y basa la relación en el respeto mutuo y la cooperación. Los líderes deben aprender a diferenciar entre la persona y el problema, y evitar las reacciones negativas a los ataques o las emociones intensas.
- 2. Dialoga y negocia:** Es importante no apartar la conversación del tema en cuestión, mantenerse concentrado en un resultado positivo y ser consciente de la meta común. No te muestres hostil ni agresivo. La etapa siguiente es la negociación, en la que además de dialogar se “regatea”. El diálogo y la negociación producen transacciones genuinas y productivas para ambas partes.
- 3. “Pon el pescado sobre la mesa”:** Esta expresión significa plantear una cuestión difícil sin hostilidad. La frase proviene de Sicilia, donde los pescadores exponen su botín sobre una gran mesa, para limpiarlo en conjunto. Si lo deja “bajo la mesa”, empieza a pudrirse y a oler mal. En cambio, si planteas el problema, puedes empezar a aclarar el enredo. Debes ser directo pero respetuoso y hablar siempre en el momento oportuno.
- 4. Comprende la causa del conflicto:** Entre las raíces de una discrepancia se encuentran las diferencias en materia de objetivos, intereses o valores. También podrían influir percepciones opuestas de un problema y hasta estilos de comunicación distintos. El poder, la rivalidad, la inseguridad, la resistencia al cambio y la confusión de roles son otros motivos de desacuerdo. Es crucial determinar si el conflicto se da por intereses o necesidades. Los primeros son más transitorios y superficiales, como la posesión de tierras, el dinero o un empleo; las necesidades son más básicas y difíciles de negociar: identidad, seguridad y respeto, por nombrar algunas. Muchos conflictos parecen obedecer a intereses, cuando en realidad son producto de necesidades.

- 5. Aplica la ley de la reciprocidad:** Ésta es la base de la cooperación y la colaboración. En general, lo que das es lo que recibes. Recientemente, varios investigadores han descubierto “neuronas espejo” en el cerebro, lo cual indica que el sistema límbico (cerebro emocional) donde se encuentra la empatía, recrea en nosotros la experiencia de las intenciones y las emociones del otro. El intercambio y la adaptación interna permiten que dos individuos sean capaces de identificarse con los estados interiores del otro. En consecuencia, ambos podrán hacer las concesiones necesarias en el momento debido.
- 6. Construye una relación positiva:** Una vez establecido un vínculo, nutre la relación y persigue el logro de los objetivos. Trata de equilibrar la razón y la emoción, ya que aquellas como miedo, enojo y frustración pueden desbaratar acciones bien planeadas. Entiende el punto de vista de la otra persona, lo compartas o no. Recuerda que cuanto más efectiva sea la manera en que comuniqués tus diferencias y puntos de concordancia, mejor comprenderás las preocupaciones del otro y mejorarás tus probabilidades de alcanzar un acuerdo aceptable para ambas partes.

[http://expansion.mx/mi-carrera/2009/09/21/los-6-tips-para-manejar-conflictos?internal\\_source=PLAYLIST](http://expansion.mx/mi-carrera/2009/09/21/los-6-tips-para-manejar-conflictos?internal_source=PLAYLIST)

**Tabla # 4.3**

**IDENTIFICANDO PASOS PARA RESOLVER CONFLICTOS**

Empresa, negocio o emprendimiento:	
PRIMERO	
SEGUNDO	
TERCERO	
CUARTO	
QUINTO	
SEXTO	
SEPTIMO	

# Unidad 5



## EL CONTROL EN LA EMPRESA





## EL CONTROL EN LA EMPRESA

El control en una empresa es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal de la empresa, emprendimiento en cuanto a los objetivos marcado a un inicio. Esta Unidad busca desarrollar elementos y aspectos básicos para un adecuado control. Se desataca que el enfoque se centra en la delegación de responsabilidades, que cuando se trabaja la organización y dirección se promueve una corriente de una empresa con un objetivo claro y compartido por todo, y que es espíritu de las estrategias y esfuerzos planteados por la empresa.

A partir de cinco actividades los participantes abordan lo que es un sistema de control; el proceso de control enfocado en el centro de responsabilidades; los tipos de control; control de la calidad y evaluación; y seguimiento de negocio.

Unidad	Propósito de Unidad	Actividades	Logros Esperados	Técnica	Materiales	Tiempo
La planificación en la empresa	Desarrollar conceptos y elementos básicos sobre control en la empresa	Sistema de control	Los participantes conocen elementos básicos del sistema de control de una empresa.	Resolviendo retos	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Tarjetas de juego	45 minutos
		Proceso de control (Centro de responsabilidades)	Los participantes reconocen elementos básicos para la implementación de un proceso de control, basado en el centro de responsabilidades	Eligiendo el sobreviviente	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Tarjetas de personajes de la actividad	45 minutos
		Control de calidad total	Los participantes identifican el principio de manejo de control de calidad total.	Elaborando llaveros artesanales los participantes conocen nociones para la evaluación y seguimiento	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Hojas de 6 diferentes colores tamaño carta Tijeras Pegamento Masquin	50 minutos
		Evaluación y seguimiento del negocio	Los participantes conocen nociones para la evaluación y seguimiento	Haciendo una toma	Papelógrafos Marcadores Pelota habladora y rayada. Hojas de coils	45 minutos

## 5.1. SISTEMA DE CONTROL

La gestión empresarial como concepto es la actividad que busca, a través de las personas, mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios. A partir de retos de diferentes tipos, los participantes en grupos encuentran una solución; esta acción permite en un análisis encontrar la importancia de la planificación, organización y el control del proceso de productivo. A partir de esto se realiza un ejercicio de priorización y en este ejercicio se observa la importancia y beneficios de contar con un sistema de control.

Detalles de la sesión	
Actividad	5.1
Logros esperados de los participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocen elementos básicos del sistema de control de una empresa.</li></ul>
Tiempo requerido	45 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelógrafos</li><li>• Marcadores</li><li>• Pelota habladora y rayada.</li><li>• Tarjetas de juego</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida, use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO



1. Acuda a una dinámica de grupo que trabaje la confianza en el grupo.
2. A partir de una dinámica o de forma voluntaria, divida a los participantes en tres grupos.
3. Explique que los grupos deben formarse en tres filas, con los siguientes roles:
  - **Grupo 1:** los **atadores** que están a cargo de hacer un nudo con la cuerda a cierta distancia del centro de cuerdas y sin soltarla o cambiarla la cuerda que la deben sostener todo el tiempo con su mano derecha o izquierda.
  - **Grupo 2:** los **desatadores**, que se hacen cargo de desamarrar la cuerda del primer grupo, al igual que los atadores no pueden soltar la cuerda una vez que la tenga en la mano.
  - **Grupo 3:** los **reguladores**, que están encargados de hacer cumplir con lo establecido por la regla del juego y ayudar a que se realice.

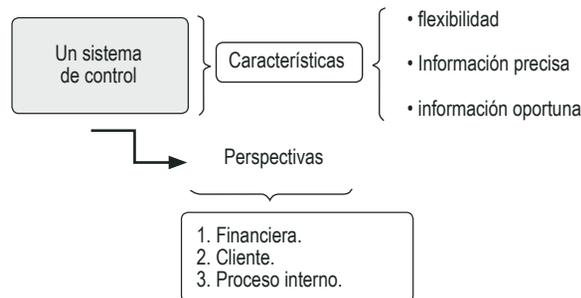
El juego tiene por objetivo atar y desatar un nudo de la distancia correspondiente del centro de las cuerdas.

Para iniciar el juego, pida que los atadores elijan una carta que les diga a qué distancia deberán atar el nudo. Las cuerdas como las posiciones de los atadores o desatadores, deben describir la figura.

4. Terminada la actividad pida a los participantes sentarse describiendo un círculo o semicírculo. Pregunte:
  - ¿Qué les pareció este juego? ¿Cómo se sintieron con el juego?
  - ¿Fue sencillo desarrollar la actividad? ¿Qué molestó?
  - ¿Cuál fue el rol de los reguladores?
  - ¿Para desarrollar adecuadamente el juego, será necesario la existencia de los reguladores? ¿Por qué?
  - Registre los aportes de los participantes en un papelógrafo.
5. A modo de un paréntesis proyecte el video "PwC El control interno es necesario para preservar el negocio" Algunas preguntas que pudieran ayudar esta parte son:
  - ¿Por qué será importante contar con un sistema de control?
  - ¿Cómo debería ser el sistema de control?
6. Culminada la presentación pregunte a los participantes: ¿Cuál es la importancia y el beneficio de **contar con un sistema principal?**
7. Compartir apreciaciones de lo vivido en la actividad. Genere una síntesis con lo más relevante de gestión empresarial.



Los sistemas de control son sistemas formales de fijación de metas, monitoreo, evaluación y retroalimentación cuya información señala a los gerentes si la estrategia y estructura de la organización están funcionando en forma eficiente y eficaz. Los sistemas de control efectivos alertan a los gerentes cuando las cosas van mal y les dan tiempo para reaccionar ante las oportunidades y amenazas. Un sistema de control eficaz posee tres características: tiene la flexibilidad suficiente para permitir que los gerentes reaccionen debidamente a los eventos inesperados.



Un sistema de control eficaz posee tres características:

- Tienes la flexibilidad suficiente para permitir que los gerentes reaccionen debidamente a los eventos inesperados.
- Aporta información precisa y brinda a los gerentes una imagen real de **desempeño organizacional**.
- Aporta información oportuna a los gerentes, porque tomar decisiones con base en información obsoleta es una garantía de fracaso.

Un sistema de control administrativo es un medio para recopilar y utilizar información a fin de ayudar y coordinar las decisiones de planeación y de control dentro de una organización y de guiar la conducta de sus gerentes y empleados.

Un sistema de control administrativo contiene información financiera y no financiera en cada una de las cuatro perspectivas siguientes:

- 1. Perspectiva financiera.**- Por ejemplo, precio de las acciones, utilidad neta, rendimiento de la inversión, flujo de efectivo de las operaciones y costos por galón de gasolina.
- 2. Perspectiva del cliente.**- Por ejemplo, **satisfacción del cliente**, tiempo invertido en responder a las preguntas de los clientes respecto a los productos, compras repetidas de los clientes y participación en el mercado en segmentos clave.
- 3. Perspectivas de proceso interno.**- Por ejemplo, entrega de gasolina a tiempo desde las refinerías hasta las gasolineras, calidad de la gasolina, tiempo de inactividad en la refinerías, número de días perdidos por accidente y problemas ambientales, velocidad del servicio en las gasolineras, amabilidad de los empleados y abastecimiento de las tiendas de conveniencia.
- 4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**- Por ejemplo, entrega de gasolina a tiempo desde las refinerías hasta las gasolineras, calidad de la gasolina, tiempo de inactividad en la refinerías, número de días perdidos por accidente y problemas ambientales, velocidad del servicio en las gasolineras, amabilidad de los empleados y abastecimiento de las tiendas de conveniencia.- Por ejemplo, satisfacción de los empleados, ausentismo, capacidad de los sistemas de información y número de proceso con retroalimentación en tiempo real.

En definitiva los sistemas de control administrativo consisten en sistemas de control formal e informal. El sistema de control administrativo formal de una compañía incluye reglas implícitas, procedimientos, medidas de desempeño, y planes de incentivos que guían el comportamiento de sus gerentes y otros empleados. El sistema de control formal comprende a su vez varios sistemas.

Por ejemplo: el sistema contable administrativo proporciona información de costos, ingresos y utilidad. Los sistemas de recursos humanos ofrecen información sobre reclutamiento, capacitación, ausentismo y accidentes, y los sistemas de calidad proporcionan información sobre rendimiento, productos defectuosos y entregas tardías a los clientes.

El sistema de control administrativo informal incluye valores compartidos, la lealtad y los compromisos mutuos entre los miembros de la compañía, la cultura de la compañía y las normas no escritas sobre la conducta aceptable para los gerentes y los empleados.

Las nuevas formas de las técnicas de información han revolucionado **los sistemas de control** porque facilitan el flujo ascendente y descendente de información precisa y oportuna a toda la jerarquía organizacional, así como a funciones y divisiones. Hoy en día, empleados de todos los niveles de la organización ingresan rutinariamente información al sistema o red de información de la compañía, con lo que dan inicio a la cadena de eventos que afectan la toma de decisiones en otra parte de la organización.

Extraída de: <http://www.administracionmoderna.com/2012/04/sistema-de-control-en-la-organizacion.html>

#### MATERIAL DE APOYO

200	170	140	100
210	180	150	120
220	190	160	130

## 5.2. PROCESO DE CONTROL (CENTRO DE RESPONSABILIDADES)

El proceso de control en las empresas implica el manejo de técnicas y sistemas que controlen a partir de tres pasos básicos que son: Establecimiento de normas, parámetros y método; Medición del desempeño o resultado obtenido; y Ejecución de las acciones correctivas. Por tanto, el Centro de Responsabilidad es una unidad organizacional (de gestión) que realiza y presta uno o varios servicios, los que pueden ser finales (de la naturaleza y propósito del establecimiento) o de apoyo, dirigido por un responsable en quien se ha delegado un determinado nivel de decisión, sobre el uso de los recursos financieros, humanos, organizacionales, físicos y tecnológicos, para el logro de los objetivos del Centro y del Establecimiento.

Esta actividad acude a una técnica que en esencia busca generar un espacio de análisis y reflexión sobre el ponerse la camiseta de la empresa y asumir el rol propuesto por la empresa.

DETALLES DE LA SESIÓN	
Actividad	5.3
Logros esperados en los participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocen elementos básicos para la implementación de un proceso de control, basado en el centro de responsabilidades.</li> </ul>
Tiempo requerido	45 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelógrafos</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Pelota habladora y rayada.</li> <li>• Tarjetas de personajes de la actividad</li> </ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión previa de la actividad.</li> <li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li> <li>• Por ser un proceso de construcción compartida, use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li> </ul>



## PROCEDIMIENTO



1. A partir de una dinámica o de forma voluntaria, divida a los participantes en dos grupos.
2. Pida que cada participante retire una tarjeta de juego de una bolsa previamente mezcladas.
3. Explique: “Todos los participantes nos encontramos en un situación compleja un posible bombardeo nuclear está latente, existen dos pueblos vecinos, donde se tienen que elegir la subsistencia de 10 personas que darán continuidad a la raza humana ingresando a un bunker antibombas; por tanto, cada pueblo elige inicialmente a 7 personas por pueblo”.
4. Cada participante debe estudiar su condición y hacer el máximo de esfuerzo para subsistir. Explique que para esta actividad se tiene 20 minutos.
5. Terminada la actividad pregunte:
  - ¿Les gustó la actividad? ¿Por qué?
  - ¿Qué hace complicado a la actividad? ¿Por qué?
  - ¿Quiénes guiaron la actividad? ¿Por qué los hicieron?
  - ¿Será importante tener personas responsables y guías de este tipo de actividades? ¿Por qué?
  - ¿Cuál fue el proceso que siguieron los sobrevivientes? ¿El proceso fue claro?
  - Registre los aportes de las participantes en un papelógrafo.
6. Pregunte a los participantes:
  - ¿Los procesos productivos son claros en las empresas o emprendimientos?
  - ¿En las empresas o emprendimientos será importante contar con personas responsables y guías?
  - ¿Qué características deben tener las personas responsables de los centros de responsabilidades?

Para responder estas preguntas, pida a los participantes retornar a los grupos de trabajo. Comparta que para esta actividad se tiene 10 minutos.

CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL DE LOS CENTROS DE RESPONSABILIDADES		
A nivel personal	A nivel técnico	A nivel empresarial

Para ayudar a clarificar este perfil comparta la definición de un Centro de Responsabilidades. *“Un centro de responsabilidad es una unidad de la empresa que es responsabilidad de una persona. El centro de responsabilidad tiene encargada la realización de una función concreta con unos resultados esperados claros y medibles”.*

7. Pida a cada grupo presentar brevemente la tabla llenada. Culminada la presentación pregunte a los participantes: ¿cómo puede ayudar a sus empresas o emprendimientos manejar este enfoque de centro de responsabilidades?, **¿de contar con un proceso de control?**
8. Registre los aportes en un papelógrafo y complementa a partir de las definiciones de anexo como síntesis de las respuestas.



Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos, ya sea dinero en efectivo, procedimientos rutinarios de oficina, calidad del producto o cualquier otra acción dentro de la empresa. Entonces, es necesario aclarar, que para ejercer el proceso de control en una organización, y sin importar qué se va a controlar, existen tres pasos básicos que son:

Establecimiento de normas, parámetros y método.

Medición del desempeño o resultado obtenido.

Ejecución de las acciones correctivas.

**1) Establecimiento de normas, parámetros y métodos:** aquí se encuentran incluidos todos los estándares o unidades de medición que se establezcan en la planificación, y por lo tanto, la cantidad de unidades a producir, la cantidad de unidades a vender, requerimientos de calidad, etc. Sin embargo, puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad, y dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas especiales.

Esto significa que el establecimiento de normas se vuelve en establecer las metas y objetivos que quieren alcanzar los administradores de la organización. Deben definirse en términos claros y medibles, que indiquen plazos de tiempo determinados. Solamente de esta forma las metas se pueden evaluar con más facilidad en lo que concierne a cumplimiento y utilidad.

Además, los objetivos bien definidos se pueden transmitir con facilidad, así como traducirlos a parámetros y métodos que se puedan usar para cuantificar el rendimiento.

**2) Medición del desempeño o resultado obtenido:** aunque no siempre practicable, la medición del desempeño basada en normas debe realizarse idealmente con fundamento en lo previsto, de manera que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. Esto es lo ideal. El administrador previsor puede predecir en ocasiones probables incumplimientos de las normas o desviaciones de las mismas, pero aún en ausencia de esa posibilidad, todo incumplimiento debe percibirse lo más anticipadamente posible.

Esta fase del proceso de control consiste en revisar que lo establecido a través de los estándares y objetivos en el paso anterior se estén logrando como lo planificado. Es un proceso repetitivo, por lo que se debe evitar que pase mucho tiempo entre una medición y otra. Si los resultados corresponden a lo establecido, todo está bajo control.

**3) Ejecución de las acciones correctivas:** esta etapa es necesaria sobre todo si el desempeño no cumple con los niveles establecidos, y el análisis indica que se requiere una intervención. Las medidas correctivas pueden necesitar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la empresa, o bien, un cambio en las normas establecidas originalmente.

En consecuencia, las desviaciones se pueden corregir:

- Rediseñando los planes o modificando las metas.
- Ejerciendo la función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes y tareas.
- Utilizando personal adicional mediante una mejor selección y capacitación de los empleados.
- Haciendo uso de la medida más radical dentro de una empresa: el cese del empleado.
- Ejerciendo técnicas efectivas de liderazgo y motivación.

## EL CENTRO DE RESPONSABILIDAD

El Centro de Responsabilidad es una unidad organizacional (de gestión) que realiza y presta uno o varios servicios, los que pueden ser finales (de la naturaleza y propósito del establecimiento) o de apoyo, dirigido por un responsable en quien se ha delegado un determinado nivel de decisión, sobre el uso de los recursos financieros, humanos, organizacionales, físicos y tecnológicos, para el logro de los objetivos del Centro y del Establecimiento.

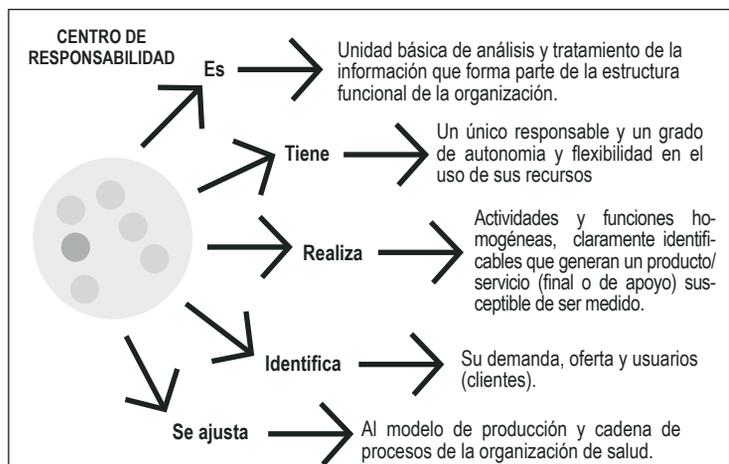
### Objetivos

Los objetivos de un centro de responsabilidad se centran en:

- Transparentar la utilización de recursos de la organización.
- Facilitar la planificación global de la organización.
- Descentralizar las decisiones de uso de recursos de la organización.
- Incorporar una herramienta de gestión que apoye al modelo de atención de salud adoptado por de la organización.
- Crear una estructura organizacional que facilite el control de gestión, la gestión de procesos y la orientación hacia el usuario de la organización.
- Ejecutar las estrategias de la organización.

### Características de un Centro de Responsabilidad:

1. Tienen un único responsable, en quien se delega una serie de atribuciones en el uso de los recursos: financieros, humanos, físicos y organizacionales; asignados al centro, y con el cual se han asumido compromisos de desempeño sobre metas negociadas.
2. Realizan actividades y funciones homogéneas, claramente identificables. Los Centros de Responsabilidad como unidades básicas de producción, proveen servicios y/o productos finales y de apoyo, para sus respectivos clientes, lo que hace que se diferencian entre ellos en función de las actividades que realizan.
3. Generan un producto / servicio (final o de apoyo) susceptible de ser medido. Los Centros de Responsabilidad, como unidades de producción básica identifican sus servicios y/o productos, su capacidad instalada y su nivel de producción.
4. Identifican su demanda, oferta y a sus usuarios (clientes). Un Centro de Responsabilidad debe estar orientado a sus clientes a quienes le provee su producción de servicios y/o productos.
5. Forman parte de la estructura funcional de la organización de salud. La conformación de los Centros de Responsabilidad, y las unidades que los integran, representan la definición de la estructura organizacional, es decir, estratégica la especialización y dicción del trabajo de la misma.
6. Se ajustan al modelo de producción y cadena de procesos de la organización. El criterio y principio base con que se parte, es que la estructura definida en Centros de Responsabilidad, está configurada para facilitar el proceso de atención y la cadena de procesos y que define a la organización de la salud.
7. Tienen un grado de autonomía y flexibilidad en el uso de sus recursos. Al encargado del Centro de Responsabilidad se le han entregado atribuciones en el uso de los recursos asignados al centro, en el ámbito de los recursos financieros, recursos humanos, físicos y organizacionales.
8. Se constituye en una unidad básica de análisis y tratamiento de la información. Es el segundo nivel de análisis de la información después de la organización.



Extarido de: [www.desamquellon.cl](http://www.desamquellon.cl)

## MATERIAL DE APOYO



### TARJETAS DE PUESTOS

**Un supervisor autoritario de 34 años de edad, muy resistente a los cambios y con quien es difícil relacionarse.**

**Autoridad comunitaria de 40 años de edad, resistente a los cambios y con quien es difícil relacionarse.**

**La mujer de un ejecutivo de 24 años, que acaba de salir de un manicomio; ambos prefieren quedar juntos en el refugio o fuera de éste.**

**La mujer conflictiva 29 años, que acaba de firmar garantías en la comisaria, pero conoce de medicina tradicional.**

**Un sacerdote del ala moderna de la iglesia de 30 años.**

**Un padre de provincia que realiza acciones de ayuda a la comunidad con 24 años.**

**Un operario comunista de 25 años que cuestiona a su supervisor.**

**Un operario costurero de 25 años que no participa mucho en la comunidad.**

**Un líder sindical mañoso, amigo de los supervisores.**

**Representante vecinal, amigo de autoridades.**

**Una enfermera arrogante y poco atenciosa, de 40 años.**

**Una enfermera joven y voluntariosa ,de 25 años.**

<b>Un trabajador – de 25 años – inestable en los empleos.</b>	<b>Un trabajador voluntarioso que recorre 3 horas de vía todos los días con 35 años</b>
<b>Un ateo de 20 años, con antecedentes criminales, que intenta recuperarse.</b>	<b>Un cristiano de 30 años, con antecedentes de alcoholismo</b>
<b>Una universitaria joven y bonita, pero que ha hecho votos de castidad.</b>	<b>Estudiante colegial que ayuda a su familia trabajando por las noches.</b>
<b>Un físico de 38 años, que solo acepta ingresar al abrigo si puede llevar consigo un arma.</b>	<b>Joven lustrabotas de 17 años</b>
<b>Una niña de 13 años, con bajos recursos intelectuales.</b>	<b>Un dirigente sindical de 33 años, activo e inteligente.</b>
<b>Un huelguista constante, con buena productividad y 30 años de edad.</b>	<b>Un empresario arbitrario y duro negociador de 45 años.</b>
<b>Una prostituta de 29 años de edad</b>	<b>Un poeta de 29 años, desempleado, que vive declamando.</b>
<b>Un débil mental de 32 años, que sufre ataques de epilépticos, pero es querido por todos.</b>	<b>Un funcionario público de 35 años.</b>

## 5.3. CONTROL DE CALIDAD

Con el concepto **de Calidad Total**, busca que la calidad no sea responsabilidad de un departamento concreto de la empresa, sino que **se hace partícipe de esta responsabilidad, a todos los integrantes de la organización.**

Cuando hablamos de Calidad Total, no se trata solamente de la calidad del producto o del servicio ofrecido por la empresa, sino que se va más allá, al referirse a la **calidad integral de los procesos y sistemas.** Es decir, se reconoce que para lograr un producto o servicio final de calidad, también **los procesos y sistemas empleados** en la ejecución de los mismos, deben ser de calidad.

Para abordar este concepto se desarrolla una simulación para que todos los participantes sean parte de una experiencia. La elaboración de artesanías con papel de colores o periódico será el ejercicio que permitirá abordar este tópico.

DETALLES DE LA SESIÓN	
Actividad	1.3
Logros esperados de los participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifican el principio de manejo de control de calidad total.</li></ul>
Tiempo requerido	50 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelógrafos.</li><li>• Marcadores.</li><li>• Pelota habladora y rayada.</li><li>• Hojas de 6 diferentes colores tamaño carta.</li><li>• Tijeras.</li><li>• Pegamento.</li><li>• Masquin.</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida, use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO

1. Pida a los participantes conformar grupos de 5 a 6 personas.
2. El objetivo de esta actividad es elaborar llaveros artesanales con diseños pre elaborados.
3. El objetivo es presentar la mayor cantidad de llaveros en papel con la mejor calidad y presentación.
4. Entregue a los diferentes grupos la misma cantidad de material y herramientas, pero en diferentes colores. Al azar o por sorteo entregue una hoja patrón del llavero.
5. Explique que todos los grupos contarán con 15 minutos para la elaboración de estos llaveros artesanales.
6. Explique también que todos los grupos tendrán otros 5 minutos para preparar un stand para exponer los productos elaborados.
7. En la exposición se valorará, la calidad del producto, el espacio de exposición y el trato. Cada grupo tendrá 1 minuto de exposición.
8. Culminada esta parte de la actividad, inicie una ronda de participación, preguntado:
  - ¿Qué les pareció la actividad?
  - ¿Qué faltó para que la actividad exitosa?
  - *Después de haber observado todos los productos, ¿qué grupo mostró mejor calidad en la exposición? ¿Por qué?*
  - *¿Será que todos se manejaron con calidad total? En producto, exposición, trato y precio.*
  - ¿Qué es calidad total? Después de algunas opiniones, puede compartir alguna definición.
  - *Durante la elaboración de los llaveros artesanales ¿existió algún control de producción?*
  - *Durante la preparación, comercialización, en el trato con los clientes o visitantes ¿existió algún control de calidad?*
9. Culmine esta parte preguntado: *¿Por qué es importante el control de la calidad?*
10. Finalice desarrollando una síntesis de lo trabajado, de ser necesario recuerde la importancia del control de calidad en las empresas.





### ¿QUÉ TIPOS DE CONTROL HAY EN TU EMPRESA?

El CONTROL es una de las etapas más importantes porque es algo que se tiene que hacer de manera continua. Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prevenir desviaciones, para restablecer medidas correctivas necesarias. Para lograr un buen control se deben de seguir los siguientes principios:

- Equilibrio: donde debes de establecer mecanismos de verificación.
- De los Objetivos: tomando en cuenta que el control es un medio y no un fin.
- De la oportunidad: para que se aplique antes de que se efectúe el error.
- De las desviaciones: para conocer las causas que las originaron.
- Del Costo: que representa tiempo y dinero.
- De la función controlada: para señalar que la persona o función no esté involucrada con la actividad a controlar.

Básicamente existen 2 tipos de control, los que son **preventivos** porque están destinados a disminuir errores como lo son los reglamentos, normas y procedimientos. También están los que son **correctivos** porque son los que eliminarán ciertas conductas y resultados indeseables que casi siempre se presentan en cambios.

#### ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Control?

Primero se deben de establecer estándares, un modelo o guía base en la cual se efectuará el control. Después debes de medir los resultados, para definir de acuerdo a los que tomarás como estándares. Luego es la corrección para llevar a cabo la medida correctiva en relación entre la planeación y el control. Finalmente se hace una retroalimentación para analizar la información obtenida y ver qué se puede ajustar del sistema administrativo.

#### ¿Con qué periodicidad se debe llevar a cabo el control?

Para un desarrollo efectivo del tiempo de tu empresa se debe realizar: un control preliminar que se lleva a cabo antes de realizar las actividades. Un control concurrente que se puede hacer de manera simultánea con las actividades. O un control posterior, que se realiza después de haber realizado las actividades planeadas.

#### ¿Qué herramientas y técnicas de control existen?

Para llevar a cabo el proceso de control, el administrador puede utilizar las siguientes herramientas:

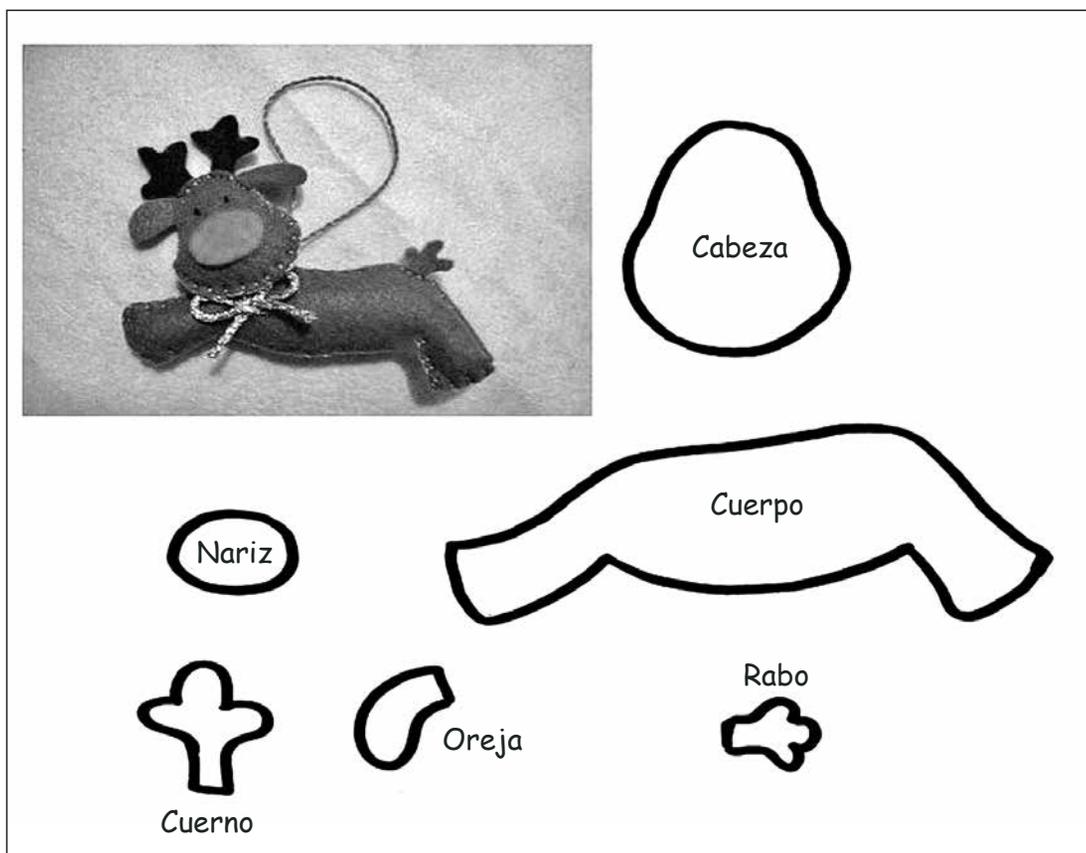
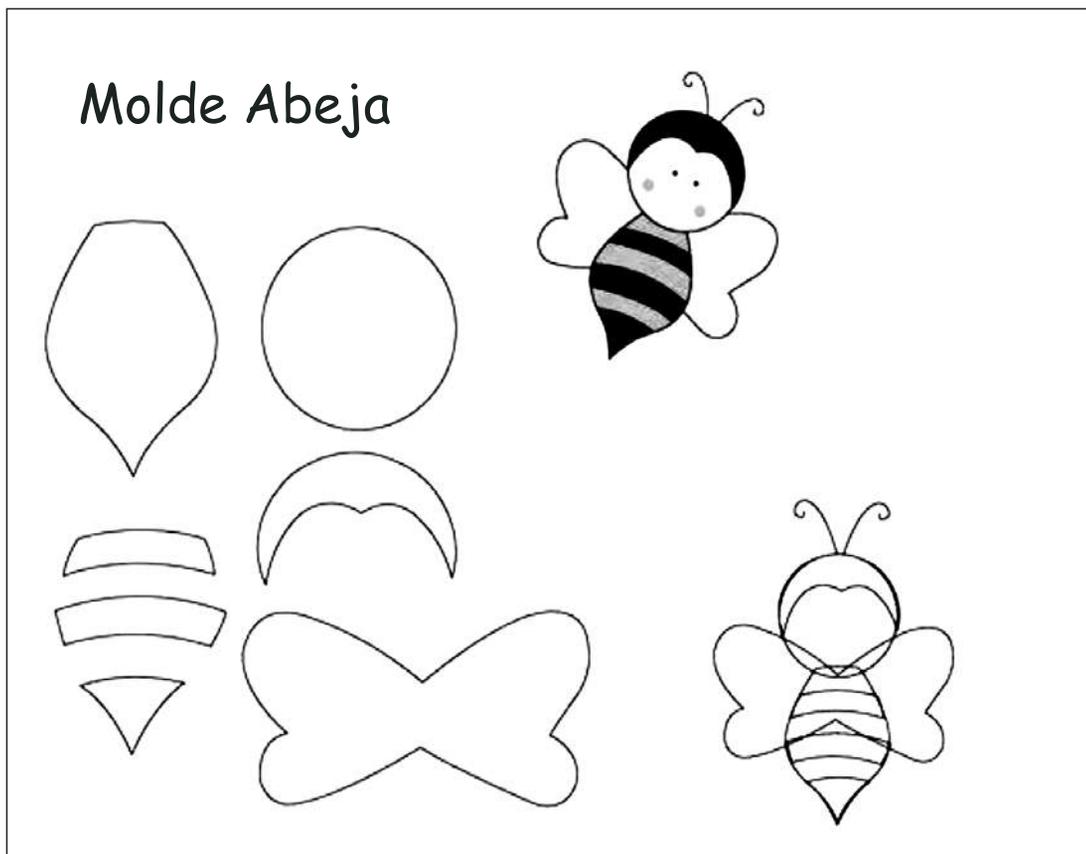
- Sistemas de información: como la Contabilidad, Auditoría administrativa y Financiera, Presupuestos, Informes y Reportes, Escritos, Computadoras, etc.
- Gráficas y diagramas: como los procedimientos o el proceso Hombre-Máquina.
- Estudio de métodos: manejo de tiempos y movimientos.
- Métodos Cuantitativos: camino crítico o CPM, investigación de operaciones, estadísticas y cálculos probabilísticos.
- Control interno: será la manera en la cual verificarás los resultados con las cabezas de cada área, con el fin de verificar la común unión entre éstas.
- Programas: para analizar las actividades por tiempos o eventos; y por lo tanto, planear proyectos a futuro.

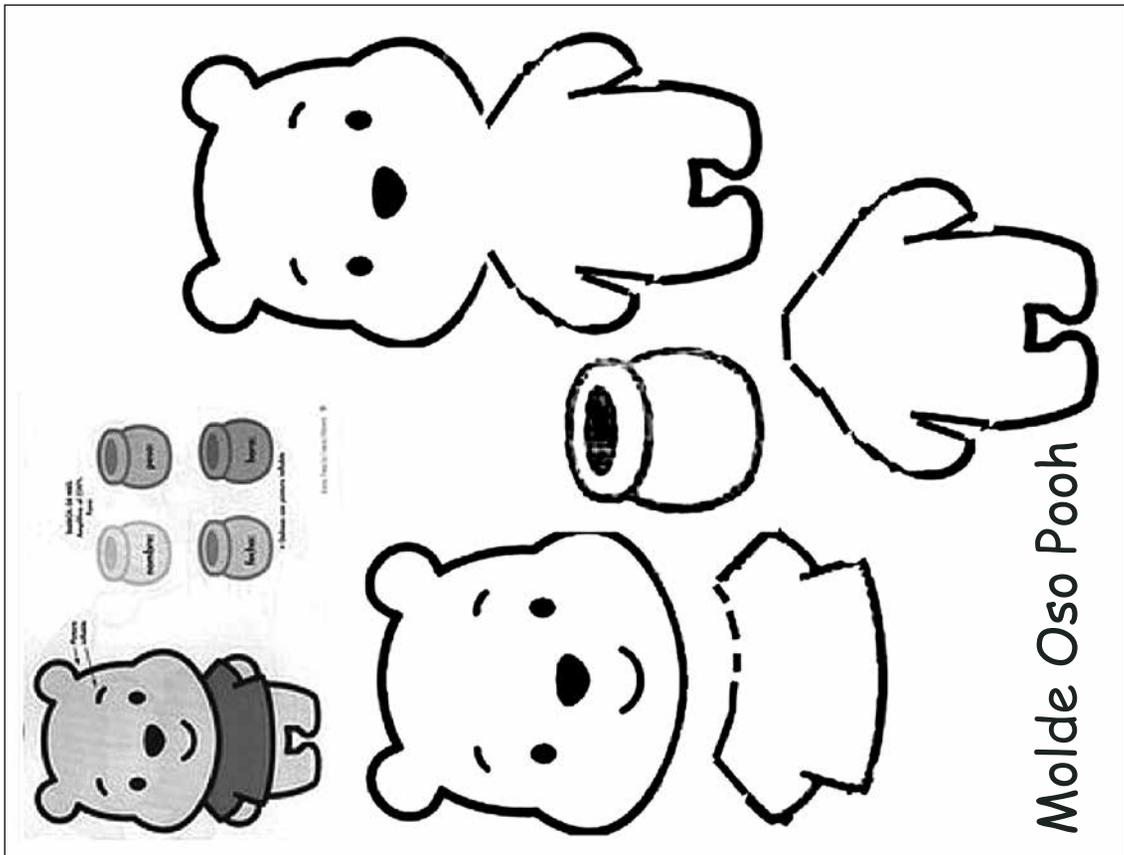
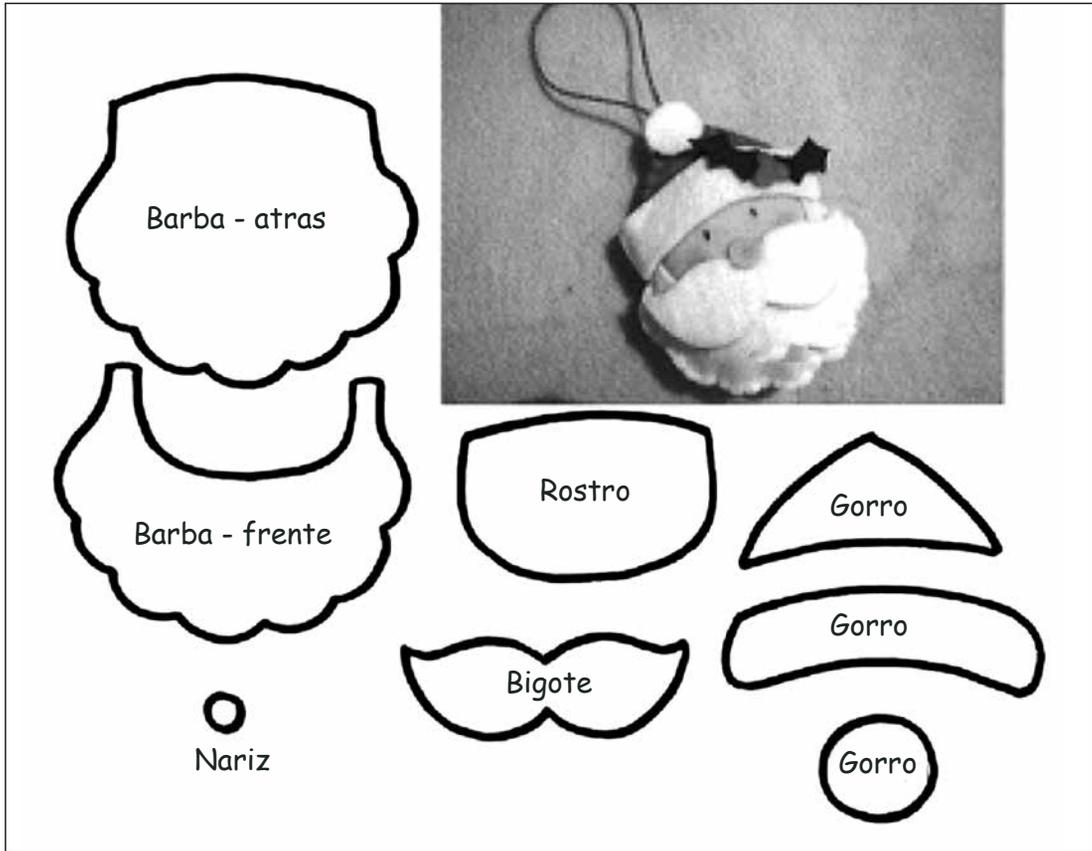
El llevar a cabo actividades de control te beneficiará en muchos aspectos. Habrá una mejor delegación de tareas y un mejor trabajo en equipo. No sólo se creará una mejor calidad en tus procesos, actividades, y productos, sino que también estás agregando valor. Y adivina a qué contribuye todo esto... así es... ¡A lograr y mantener una ventaja competitiva!

**Fuentes:** <http://thinkandstart.com/2012/que-tipos-de-control-hay-en-tu-empresa/>

MATERIAL DE APOYO

MODELOS





## 5.4. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA EMPRESA

A partir de la situación planteada por la actividad de José, los participantes definen las 4 funciones básicas de la gestión en la empresa como son: planificación, organización, dirección y control. Como parte de la actividad apoyada en una tabla se construye con los participantes lo que implica cada una de estas funciones.

DETALLES DE LA SESIÓN	
Actividad	4.4
Logros esperados de los participantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocen nociones para la evaluación y seguimiento</li></ul>
Tiempo requerido	45 minutos
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelógrafos.</li><li>• Marcadores.</li><li>• Pelota habladora y rayada.</li><li>• Hojas de colores</li></ul>
Aspectos a tomar en cuenta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión previa de la actividad.</li><li>• Preparación de materiales de trabajo y entrega.</li><li>• Por ser un proceso de construcción compartida, use las pelotas habladora y rayada para generar participación en los momentos de trabajo colectivo.</li></ul>



## PROCEDIMIENTO



1. Divida a todos los participantes en parejas.
2. A cada participante entregue una hoja de papel tamaño carta.
3. En ella pida que dibujen un camino, con un inicio y una meta, en el camino identifiquen cinco paradas.
4. Entonces pida a los participantes, hacer memoria respecto a:
  - Como inicio el emprendimiento o empresa, que la puede escribir en la partida.
  - Cuál es la misión y visión de la empresa, que puede escribirlo en la meta.
  - En las paradas puede identificar:
    - a) ¿Por qué nos recuerda la clientela?,
    - b) ¿Cuál es el producto o servicio estrella? y ¿Por qué?,
    - c) ¿Cómo se motiva y reconoce al trabajador en la empresa?
    - d) ¿Cuál es el mayor logro de la empresa?
    - e) ¿Se cumplieron con las metas de la empresa en producción y ventas? ¿Cómo y por qué?Para esta actividad explique que se tiene 10 minutos.
5. Invite a algunas parejas de participantes a compartir los trabajos realizados.
6. Pegue un papelógrafo en la pared e invite a identificar qué aspectos o hitos que deberían conocerse para saber cómo funciona la empresa o emprendimiento.
7. Terminado esta pida que conformen 4 grupos, para que mínimamente cada uno de ellos trabaje un hito o aspecto identificado.
8. Los grupos deberán identificar dos o tres preguntas, que puedan permitir comprender cómo se encuentra el hito o aspecto a trabajar.
9. Desarrolle una plenaria para compartir lo trabajado por los diferentes grupos y tener visible la herramienta de exploración de la realidad de la empresa.
10. Pregunte a los participantes:
  - ¿Será importante contar con información constante de la realidad de la empresa?
  - ¿Cómo pudiera hacerse un seguimiento constante para saber de la realidad de la empresa?
11. Registre los aportes de los participantes.
12. Finalice con una síntesis de lo trabajado, resaltando la importancia del seguimiento y evaluación constante de la realidad de la empresa.

## LECTURA COMPLEMENTARIA

### ¿QUÉ ES EL SEGUIMIENTO?



El seguimiento de un programa de fogones mejorados es un proceso que comprende la recolección y el análisis de datos para comprobar que el programa cumple los objetivos que se proponen las autoridades, los donantes, el director del programa, y -lo que es más importante- que responde a las necesidades de los usuarios y de los fabricantes y vendedores. Es, pues, una parte esencial de la administración de un programa de fogones mejorados.

Los programas de seguimiento pueden ayudar a:

- a) determinar si los diseños de nuevos modelos son aceptables para todos los miembros de un hogar, o si se precisan modificaciones para hacerlos aceptables;
- b) calcular el número de unidades en servicio y su frecuencia de utilización (lo que constituye una medida directa de la aceptación);
- c) determinar el rendimiento del nuevo modelo en comparación con los modelos utilizados normalmente, para ver si ese cumple los requisitos fijados en el proyecto y pedidos por los usuarios, por ejemplo uso eficiente del combustible, tiempo de cocción, características de funcionamiento y duración;
- d) determinar si se alcanzan las metas en cuanto a adopción y uso;
- e) determinar la cantidad, la calidad y el costo de los fogones producidos por fábricas, artesanos, usuarios y extensionistas, y la posibilidad de mejorar los procesos de producción;
- f) determinar otros efectos que pueda producir la introducción de fogones mejorados;
- g) reunir más datos sobre necesidades y recursos.

**El seguimiento puede empezar en cualquier fase de un programa de difusión de fogones mejorados.** Lo mejor es que se inicie al principio del programa y continúe hasta la terminación de éste. Pero, si un programa que ya está en curso no tiene sistema de seguimiento, siempre es factible y aconsejable empezarlo.

Los programas para divulgar el uso de fogones mejorados pueden dividirse en varias fases, en cada una de las cuales pueden recolectarse datos útiles de diversos tipos.

#### **a) Determinación de las necesidades iniciales**

Al principio del programa es preciso determinar las necesidades de los usuarios, comprender las prácticas culinarias establecidas y determinar la capacidad y las necesidades de las personas que construyen actualmente los fogones y de quienes están en condiciones de construir modelos mejorados. Es también importante tratar de concretar estrategias viables de ensayos y distribución.

#### **b) Diseño y ensayo**

Una vez determinadas las necesidades, se modifican los fogones existentes, o se diseñan y ensayan nuevos fogones en condiciones semejantes a las de un laboratorio. Se pueden dar o vender a las familias algunas unidades para evaluar y comprobar su funcionamiento en los hogares. Si estos fogones son aceptables, podrá emprenderse una fase de extensión de los ensayos. Si no resultan aceptables, será preciso proceder a nuevos estudios y ensayos.

### c) Extensión

Durante la fase de extensión de los ensayos, se formularán probablemente varias estrategias para construir y distribuir los fogones. Pueden establecerse y adecuarse entonces programas de capacitación para usuarios, productores y extensionistas. Es posible iniciar programas de promoción y asignar a algunas personas la función de visitar a las familias que poseen un fogón mejorado para preguntarles su opinión. Nuevos trabajos de investigación y desarrollo pueden contribuir a mejorar constantemente el rendimiento, la facilidad de construcción y la aceptabilidad de los nuevos fogones y a bajar su costo. Pueden desarrollarse también nuevos modelos en atención a las necesidades de otras personas.

### d) Difusión

Si este programa de extensión tiene éxito, podrán emprenderse programas más ambiciosos de difusión, normalmente en el marco de un programa nacional específico. Lo que se pretende con estos programas es la construcción, la distribución y la venta de fogones en gran escala. La producción puede realizarse en los hogares, en talleres artesanales de aldea o en grandes fábricas. La distribución y la instalación puede confiarse a extensionistas, artesanos especializados o grupos de aldeanos capacitados para tal fin.

En el Apéndice 1 se presenta la secuencia de un programa para la introducción de fogones mejorados. Pueden tomarse decisiones bien fundadas sobre la base de la información obtenida mediante el seguimiento.

## ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN?

La evaluación es un proceso mediante el cual los usuarios, los productores, los directores de proyecto, las autoridades responsables y los donantes determinan:

- a) si se están alcanzando los objetivos del programa; por qué, o por qué no; si los objetivos son realistas, es decir si el problema se había definido correctamente al principio del programa, y en caso negativo por qué;
- b) cómo podría el programa en curso responder mejor a las necesidades de los hogares;
- c) el impacto de la introducción de nuevos fogones en grupos específicos de personas u hogares;
- d) si se pueden producir los mismos resultados a menor costo.

Gran parte de los datos que se utilizan en las evaluaciones se recolectan o deberían recolectarse durante el programa de seguimiento. Los evaluadores pueden acopiar más información para corroborarla con los datos ya disponibles.

La evaluación se realiza en momentos clave durante la vida del programa. Puede ser al final de la fase inicial de ensayos en los hogares, a intervalos anuales durante la fase de extensión de los ensayos y/o a petición del donante (p.ej., exámenes de mitad de período).

### Criterios e indicadores

Para la evaluación se precisan criterios e indicadores. Los criterios son principios o normas en función de los cuales se juzga un objetivo o una tecnología. Por ejemplo, los usuarios podrían decidir que el diseño de un fogón debe satisfacer los siguientes criterios para ser aceptable:

<b>Consumo de combustible:</b>	30% menos que el fogón actual
<b>Tiempo de cocción:</b>	50% menos que el fogón actual
<b>Nivel de emisiones:</b>	Eliminar todo humo en la cocina
<b>Estética:</b>	Mejorar el aspecto de la cocina

Algunos de estos criterios pueden medirse directamente, como por ejemplo el consumo de combustible.

Si la medición directa de criterios no es posible, entonces se utilizan indicadores.

Por ejemplo, para medir los cambios en el aspecto de la cocina, los usuarios pueden decidir adoptar los siguientes indicadores:

- a) las paredes están limpias;
- b) se han añadido nuevas alacenas y se ha extendido la zona de preparación de alimentos;
- c) hay más elementos ornamentales y decorativos.

Para comprobar si un programa de promoción de fogones ha alcanzado sus objetivos sociales hay que recurrir a indicadores.

**Por ejemplo, si un programa se propone estimular la participación local en los programas de desarrollo, algunos indicadores podrían ser:**

- a) mayor asistencia a las reuniones públicas;
- b) mayor número de proyectos comunitarios en ejecución;
- c) más actividades cooperativas entre los agricultores.

**Los criterios y los indicadores han de ser establecidos por los usuarios, los productores y los vendedores de fogones, así como por los directores del proyecto y los donantes.**

Examínense los diversos criterios e indicadores que sugieran distintos grupos de participantes. Podrán ser útiles para la planificación, el diseño, el seguimiento y la evaluación. En el Apéndice 2 se dan ejemplos de posibles indicadores.

¿Quién realiza la evaluación?

La evaluación puede confiarse al personal del programa, a consultores externos o al personal del organismo donante, y también pueden realizarla los usuarios y los productores de los fogones mejorados. Los evaluadores externos pueden considerar el programa sin prejuicios, y al no haber participado en sus éxitos o fracasos pueden ser más objetivos en su evaluación. No obstante, los evaluadores externos pueden interpretar mal la información que obtienen del personal del programa, de los productores y de los usuarios, en especial si el personal local se siente amenazado por la presencia de personas extrañas. La evaluación más efectiva es la que se realiza en colaboración por un equipo de agentes externos, personal del programa, usuarios y productores.

## BIBLIOGRAFÍA

**ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS**, <http://www.marketing-xxi.com/analisis-de-la-cartera-de-productos-44.htm>

**CINCO PASOS CLAVES EN LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN**, <http://www.obs-edu.com/blog-project-management/etapas-de-un-proyecto/5-pasos-clave-en-la-etapa-de-planificacion/>

**CÓMO DEFINIR MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, EN LA EMPRESA**, <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

**CÓMO CONOCER A TU CLIENTE**, <http://www.soyentrepreneur.com/como-conocer-a-tu-cliente.html>

**CÓMO HACER EL ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA**, <http://negocios.uncomo.com/articulo/como-hacer-el-organigrama-de-una-empresa-28213.html>

**CÓMO LOGRAR UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA**, Juan Sebastián Celis Maya, : <http://www.sebascelis.com/como-lograr-una-comunicacion-asertiva/>

**¿CÓMO TOMAR BUENA DECISIONES?**, Okairy Zuñiga, <https://lamenteesmaravillosa.com/decisiones-2/>

**EL CONCEPTO DE POSICIONAMIENTO EN LAS EMPRESAS Y ESTRATEGIAS PARA SU DESARROLLO**, **Óscar Fajardo**, <https://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>

**GESTIÓN DEL CAMBIO E INNOVACIÓN EN LA EMPRESA**, **DANI DÍAZ**, <http://www.educadictos.com/gestion-del-cambio-e-innovacion-en-la-empresa/>

**GESTIÓN EMPRESARIAL**, <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>

**GESTIÓN EMPRESARIAL DE** [http://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n\\_empresarial](http://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_empresarial)

**INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL**, Rubio Domínguez, P, Edición electrónica. 2006

**GESTIÓN EMPRESARIAL**, <http://www.eumed.net/libros/2006/prd/>

**LA COMUNICACIÓN EN UNA EMPRESA**, CreceNegocios, <http://www.crecenegocios.com/la-comunicacion-en-una-empresa/>

**LOS MEDIOS ALTERNATIVOS DE SOLUCION DE CONFLICTOS**, Derecho & Sociedad

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/derysoc/2008/08/18/los-medios-alternativos-de-solucion-de-conflictos/>

**LOS 6 TIPS PARA MANEJAR CONFLICTOS**, [http://expansion.mx/mi-carrera/2009/09/21/los-6-tips-para-manejar-conflictos?internal\\_source=PLAYLIST](http://expansion.mx/mi-carrera/2009/09/21/los-6-tips-para-manejar-conflictos?internal_source=PLAYLIST)

**LOS 3 PILARES DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA**, <http://www.soyentrepreneur.com/2789-crea-tu-identidad-corporativa.html>

**LOS 10 MANDAMIENTOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**, **Carlos López**, <http://www.gestiopolis.com/10-mandamientos-atencion-cliente/>

**POTENCIAMIENTO O EMPOWERMENT**, Desarrollo comunitario y potenciación (empowerment) Gonzalo Musitu & Sofía Buelga

**PROCESO DE CONTROL**, [www.desamquellon.cl](http://www.desamquellon.cl)

**¿QUÉ ENTENDEMOS POR PARTICIPACIÓN?**, PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES Pere Boix Laurent Vogel

**¿QUÉ TIPOS DE CONTROL HAY EN TU EMPRESA?** <http://thinkandstart.com/2012/que-tipos-de-control-hay-en-tu-empresa/>

**SENTIDO DE PERTENENCIA**, <http://valores200904.blogspot.com/2011/02/sentido-de-pertenencia.html>

**SENTIDO DE PERTENENCIA Y VALORES ORGANIZACIONALES**, Félix Oscar Socorro Márquez, <http://www.gestiopolis.com/sentido-de-pertenencia-y-valores-organizacionales/>

**SISTEMA DE CONTROL EN LA ORGANIZACIÓN**, <http://www.administracionmoderna.com/2012/04/sistema-de-control-en-la-organizacion.html>

**TAREAS, ROLES Y FUNCIONES PRINCIPALES DEL GERENTE**, CADENAS PRODUCTIVAS. ENFOQUES Y PRECISIONES CONCEPTUALES Jairo Guillermo Isaza Castro, <http://psicologiayempresa.com/tareas-roles-y-funciones-principales-del-gerente.html>

**TRABAJO EN EQUIPO**, "Trabajo en equipo 9, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa" IPE Buenos Aires Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación - UNESCO, Ministerio de Educación de la Nación



# Guía de gestión empresarial

Centros de Educación Técnica Tecnológica y Productiva

## **Aprender produciendo**

Gracias por visitar:

[www.formaciontecnicabolivia.org](http://www.formaciontecnicabolivia.org)

Facebook: Formación técnica profesional Bolivia