

**UNIVERSIDAD DEL NORTE**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADO**

**PROGRAMA DE DANARANJO S.A. PARA LA FORMACION DE LÍDERES  
COMERCIALES EN MEDIOS ALTERNATIVOS DE COMUNICACIÓN Y  
CONVERGENCIA DE MEDIOS**

**Alumno**

**GUILLERMO ROCA LLANOS**

**PROFESOR**

**MAURICIO ORTIZ**

**BARRANQUILLA JULIO DE 2008**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	9
1.1 TITULO	9
1.2 RESUMEN EJECUTIVO	9
2. DESCRIPCION DEL PROYECTO	11
2.1 ANTECEDENTES	11
2.2 JUSTIFICACIÓN	19
3. FORMULACION	20
4. OBJETIVOS	20
4.1 OBJETIVO GENERAL	20
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	21
5.1 MÉTODO	21
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	21
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	21
5.4 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	21
6. MARCO TEORICO	22
6.1 INTRODUCCIÓN	22
6.2 LA SOCIEDAD POST CAPITALISTA	22
6.2.1 LA ECONOMIA DEL CONOCIMIENTO	24
6.2.2 LA PRODUCTIVIDAD DEL CONOCIMIENTO	24
6.2.3 LA PERSONA EDUCADA	25

6.3 INTELIGENCIAS MULTIPLES	26
6.3.1 INTELIGENCIA LINGÜÍSTICA	27
6.3.2 INTELIGENCIA LOGICA – MATEMATICA	27
6.3.3 INTELIGENCIA ESPACIAL	28
6.3.4 INTELIGENCIA CORPORAL – CINETICA	28
6.3.5 INTELIGENCIA MUSICAL	28
6.3.6 INTELIGENCIA INTERPERSONAL	28
6.3.7 INTELIGENCIA INTRAPERSONAL	29
6.3.8 INTELIGENCIA NATURALISTA	29
6.3.9 LAS OCHO INTELIGENCIAS	29
6.4 COMPETENCIAS LABORALES	30
6.4.1 ENFOQUE DE FORMACION BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES	31
6.4.2 RELACION ENTRE COMPETENCIAS LABORALES Y COMPETITIVIDAD	31
6.4.3 DIMENSIONES EN LAS COMPETENCIAS LABORALES	32
6.4.3.1 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	32
6.4.3.2 NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS	32
6.4.3.3 FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS	32
6.4.3.4 CERTIFICACION DE COMPETENCIAS	33
6.4.4 EVALUACION DE COMPETENCIAS LABORALES	34
6.4.5 VENTAJAS DE LA FORMACION POR COMPETENCIAS	35

6.5 CONTENIDO DE LA NORMA ISO 9001:2000-CAP. 6 GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS BASADOS EN COMPETENCIAS	36
6.6 IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS	39
6.6.1 DEFINICION DE LA ESTRUCTURA DEL MODELO DE COMPETENCIAS	39
6.6.2 DETERMINACION DE ACTIVIDADES CRITICAS	39
6.6.3 DETERMINACION DE COMPETENCIAS	39
6.6.4 DIAGNOSTICO DEL NIVEL DE DOMINIO DE LAS COMPETENCIAS E IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE DESARROLLO.	40
6.6.5 ESTRUCTURAR UN PLAN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL.	41
6.7 INNOVACION	41
6.8 PROCONSUMIDOR	43
6.9 INMEDIATEZ	44
6.10 GLOBALIZACION	45
6.11 DISCORDANCIA	48
6.12 DIGITALIZACION	49
6.13 VIRTUALIZACION	51
6.14 MOLECULARIZACION	53
6.15 INTEGRACION	56
6.16 DESINTERMEDIACION	57

6.17 CONVERGENCIA	57
7. MARCO LEGAL	58
7.1 DECRETO 2020 DE 2.006	59
7.2 LEY 1064 de 2006	65
8. ALCANCE	67
9. PROGRAMA DE FORMACION PARA LÍDERES COMERCIALES	69
9.1 INTRODUCCION AL PROGRAMA DE FORMACION	70
9.2 INVESTIGACION DEL ESTADO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES	74
9.2.1 MUESTRA	74
9.2.2 UNIDAD DE ANALISIS	74
9.2.3 INSTRUMENTOS	74
9.2.4 ETAPAS DE LA INVESTIGACION	74
9.2.5 ACTIVIDADES A DESARROLLAR	74
9.3 PERFILES DE CARGOS	75
9.3.1 PERFIL GENERAL DEL LIDER COMERCIAL	75
9.3.2 PERFIL Y COMPETENCIAS DEL GERENTE ZONAL	76
9.3.3 PERFIL Y COMPETENCIAS DEL COORDINADOR COMERCIAL	80
9.3.4 PERFIL Y COMPETENCIAS DEL ASESOR COMERCIAL	84
9.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO DEL NIVEL DE DOMINIO	86
9.4.1 COMPETENCIAS HUMANAS	86

9.4.2 COMPETENCIAS TECNICAS	88
9.4.3 CUADRO RESUMEN DEL RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS HUMANAS	89
9.4.4 CUADRO RESUMEN DEL RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS (HABILIDADES)	90
9.4.5 COMPETENCIAS A INCLUIR EN EL PROGRAMA DE FORMACION	91
9.5 MATRIZ DEL PROGRAMA DE FORMACION	92
9.6 ETAPA DEL CONOCIMIENTO INTERIOR	92
9.6.1 MEDITACION	93
9.6.1.2 NIVEL I. EJERCICIOS DE MEDITACION	95
9.6.1.3 NIVEL II. BUSCAR EL ESPACIO MENTAL	95
9.6.1.4 NIVEL III. DESEAR EL CAMBIO	97
9.6.1.5 NIVEL IV. REPASAR EL TIEMPO	98
9.6.1.6 NIVEL V. PERDER EL MIEDO	100
9.6.1.7 NIVEL VI. APRENDER A CREER	101
9.6.1.8 NIVEL VII. ACLARAR LA MISION	101
9.6.1.9 NIVEL VIII. CONSTRUIR EL FUTURO	102
9.6.1.10 NIVEL IX. EL PODER Y LA MAGIA DEL GRUPO	102
9.6.1.11 NIVEL X. ATAJOS MENTALES – INTUICION	102
9.6.2 NIVEL XI. MEDITACION ACTIVA O EN MOVIMIENTO	105
9.6.2.1 YOGA – AEROBICOS	105
9.6.2.3 AEROBICOS, ESFUERZO SOSTENIDO	114

9.6.2.4 EJERCICIOS RESPIRATORIOS	114
9.6.2.5 RELAJACION INTEGRAL	115
9.6.3 NIVEL XII. CONOCIMIENTO TEORICO DEL LIDERAZGO	116
9.6.3.1 PRINCIPIOS UNIVERSALES DEL LIDERAZGO	116
9.6.3.2 PRINCIPIO DE MENTALISMO	117
9.6.3.3 PRINCIPIO DE CORRESPONDENCIA	117
9.6.3.4 PRINCIPIO DE VIBRACION	118
9.6.3.5 PRINCIPIO DE POLARIDAD	119
9.6.3.6 LEY DEL RITMO	120
9.6.3.7. LEY DE CAUSA Y EFECTO	121
9.6.6.8. PRINCIPIO DE GENERACION	121
9.6.4. PODER Y COMPETITIVIDAD CLAVES DEL ÉXITO PARA LIDERES COMERCIALES	122
9.6.4.1 JUEGOS DE PODER	124
9.6.4.2 ETAPA DEL CONOCIMIENTO TECNICO	133
9.6.4.3 CONVERGENCIAS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	136
9.6.4.3.1 TENDENCIA DE LAS TELECOMUNICACIONES	137
9.6.4.3.2 EVOLUCION GLOBAL DE LAS REDES	138
9.6.4.3.3 DIRECTORIOS TELEFONICOS	139
9.6.5 ETAPA PRACTICA	139
9.6.6. YO SOY LIDER, OUTDOORS TRAINING	139
9.6.6.1 LOCACION	140
9.6.6.2 METODOLOGIA	140

9.6.6.3 REGLAS DE JUEGO	140
9.6.6.4 CUADRO GENERAL DE ACTIVIDADES	142
9.6.6.5 DESCRIPCION DE LAS PRUEBAS DESAFIO	144



## **1. INFORMACION GENERAL DEL PROYECTO**

### **1.1 TITULO:**

“PROGRAMA DE DANARANJO S.A. PARA LA FORMACION DE LIDERES COMERCIALES EN MEDIOS ALTERNATIVOS DE COMUNICACIÓN Y CONVERGENCIA DE MEDIOS”

### **1.2 RESUMEN EJECUTIVO**

La organización Danaranjo S.A. se ve en la obligación de diseñar un Programa de Formación para sus líderes comerciales en medios alternativos de comunicación y convergencia de todos los medios, teniendo en cuenta el avance de las telecomunicaciones y la importancia de la formación para el empleo en medio del actual proceso de la sociedad del conocimiento.

Para cumplir con este propósito, en primera instancia, se realizó una investigación donde se complementaron, los métodos descriptivo y analítico, con el correlacional; permitiendo describir las características y elementos constituyentes de la formación para el trabajo y el desarrollo humano dentro de Danaranjo S.A, al mismo tiempo, se estudiaron también los planteamientos que la nueva economía exige frente al tema de la educación y en una forma más amplia del aprendizaje y la relación vigente entre el trabajo, el aprendizaje y la vida diaria. De igual manera se ahondó en la convergencia actual entre el trabajo y el aprendizaje en medio de la presente “sociedad postcapitalista”, la cual al basarse en el trabajo del conocimiento y la innovación, reclama aprender minuto a minuto mientras se ejecuta en forma efectiva el trabajo de conocimiento. Se contempló también dentro del análisis de los diferentes “stakeholders”, el pensamiento del estado colombiano para poder configurar adecuadamente tanto el marco teórico como el legal.

El programa de formación se fundamenta bajo las premisas de un liderazgo nuevo y distinto, un liderazgo innovador, que nace del interior de la persona y se expande de manera apasionada y sensacional, capaz de generar sueños e ideas únicas, fundamentales para desarrollar nuevos mercados para los medios alternativos de comunicación, las cuales por “Principio de Hiperradiancia” serán replicadas tanto en la fuerza de ventas como en los

demás procesos de la organización, generando auténticas ventajas competitivas para Danaranjo S.A.

El programa de formación se ha estructurado en cuatro etapas; I. Investigación del estado de las competencias laborales y establecimiento de perfiles para cargos, II. Etapa del conocimiento Interior, III. Etapa del Conocimiento técnico y IV. Etapa Práctica.

En el primer capítulo se realizó un completo diagnóstico del nivel de dominio de las competencias laborales de los líderes comerciales; Asesores Comerciales, Coordinadores y Gerentes Zonales, encontrándose falencias tanto en las competencias técnicas como en las humanas, sobre todo a nivel de liderazgo y toma de decisiones, el GAP de estas variables fue inferior a 65 por tal razón, fueron incluidas dentro del plan de formación por competencias establecido por la empresa.

En el segundo capítulo denominado; Etapa del conocimiento Interior, se realiza un trabajo de fortalecimiento al interior de los líderes comerciales para que a través de la meditación, la reflexión y el autoconocimiento, puedan conocer su verdadera motivación interior y aceptar de manera natural el liderazgo inmerso en su humanidad y la responsabilidad que este conlleva.

La Etapa del Conocimiento técnico, tercer capítulo del presente programa de formación, comprende una serie de clases lúdicas acompañadas por talleres prácticos y solución de casos que permiten reforzar y ampliar los conocimientos técnicos de los líderes comerciales.

La Etapa Práctica pretende llevar a los líderes a poner en práctica y aplicar los conocimientos adquiridos en las etapas anteriores mediante la realización de un juego denominado “Yo soy Líder”, donde por medio de una competencia outdoors se pondrá a prueba la toma de decisiones acertadas, el liderazgo y el trabajo en equipo. También de acuerdo al resultado de las competencias técnicas, se incluye en el presente programa de formación el entrenamiento para reforzar los siguientes temas; Convergencia de medios, Redes, Internet, diligenciamiento de OPs, compucartas y anexos de publicación.

Los resultados de este programa formativo deben traducirse en generación de valor para la División Directorios telefónicos y comunicación publicitaria de Danaranjo S.A, los Gerentes Zonales, los Coordinadores comerciales, la fuerza de ventas y el mercado en todo el país.

## **2. DESCRIPCION DEL PROYECTO**

### **2.1. ANTECEDENTES**

Históricamente el negocio de los directorios telefónicos y demás medios alternativos de comunicación, se han venido desarrollando progresivamente de la mano con las telecomunicaciones, de manera tal que el primer paso en su historia se da hace más de 35.000 años cuando un individuo se expresa de manera grafica por medio de escrituras paleolíticas, estos signos rupestres avanzan en el 3.500 A.C. al papel hecho de hojas de arboles; hacia 1.184 A.C. los mensajes empiezan a transmitirse a distancia mediante un sistema de señales de fuego, el antiguo imperio Romano y Griego poseían muy buenos sistemas de este tipo, hacia los años 500 AC dos ingenieros de Alejandría (Kleoxenos y Demokleitos) usaban un sistema de recepción y transmisión de información solo en la noche, el sistema constaba de dos caminos separados por una colina, dependiendo de cuantas antorchas y como fueran acomodadas en la colina el mensaje podía ser leído. Pero quizás uno de los primeros intentos de telecomunicaciones o transmisión de información a largas distancias fue la maratón que consistía en que una persona llevaba un mensaje de un sitio a otro corriendo a través de kilómetros de distancia.

Luego nacieron otras formas de comunicación donde las personas se situaban en sitios altos y transmitían la información a otros a través de gestos hechos por el movimiento de sus brazos, hasta que la información llegaba a su destino. En áreas selváticas donde se dificultaba obtener línea de vista para transmisión de información, desde sitios altos, fueron desarrollados los telégrafos de tambor, la idea era transmitir la información a través de sonidos que emanaban de un tambor hecho con madera de los árboles para los nativos de África, Nueva Guinea y América, mientras que en China usaban el conocido tam-tam que era un gran plato metálico creado para transmitir información audible.

Hacia los años 360 AC fueron creados los telégrafos de agua que almacenaban información detallada, la cual se transmitía posteriormente por señales de humo o fuego. La idea era poder almacenar las señales de los telégrafos de antorcha para que pudieran ser leídas posteriormente, a este sistema se le llamó telégrafo hidro-óptico y constaba de una serie de barriles llenos de agua hasta determinado nivel, los cuales se tapaban o destapaban de acuerdo a la señal de fuego que correspondiera, este sistema progresó de tal manera que en el 150 A.C. llegaron a existir cerca de 3.000 redes de telégrafos de agua alrededor del imperio Romano. Este complejo sistema fue complementado con los telégrafos de humo, esta red de información abarcaba una longitud total de 4.500 kilómetros, su uso fue estrictamente militar, la red de estos telégrafos constaba de torres localizadas dentro de un rango visible desde donde se enviaban combinadas señales ópticas y señales de humo para transmitir información.

A medida que avanzaba la civilización, esta necesidad innata de comunicación fue tecnificándose al incorporar a los descubrimientos científicos los adelantos matemáticos y técnicos, de manera tal que a partir del año 500 D.C. y del desarrollo por parte del astrónomo hindú Arya-Bhatta del sistema de numeración decimal, el desarrollo se dinamizó exponencialmente hasta 1.794 cuando se hizo necesario inventar un nuevo sistema de comunicación, fue entonces cuando Claude Chape desarrollo el telégrafo óptico con su propio alfabeto, este dispositivo consistía en una columna con dos brazos movibles y un rayo de luz, con las combinaciones de los rayos de luz era posible mostrar diferentes cuadros que incluían como 196 caracteres (letras en mayúscula y minúscula, signos de puntuación , marcas etc.) La red de telégrafos constaba de 22 estaciones que unían a la población de Lille con Paris, separadas a una distancia de 240 km y tomaba solo de 2 a 6 minutos transmitir un mensaje, leerlo e interpretar los símbolos podía tomar alrededor de 30 horas.

Con el paso del tiempo, el normal proceso evolutivo de la ciencia aporta desde 1.837 la era de la electricidad, periodo de significativos inventos y de gran avance tecnológico en materia de telecomunicaciones, teniendo en cuenta que nacen; el telégrafo eléctrico, el código Morse, la fotografía, el fonógrafo, la

radio, el cine y desde la primera transmisión oral a distancia de un mensaje en 1.876, el teléfono, sistema que transformó rápidamente a nivel mundial todas las formas de comunicación. A partir de su patente en 1.878, empiezan a instalarse líneas privadas y comerciales, lo cual hace necesario que se publique el listado de las personas y empresas que tienen líneas telefónicas, necesidad que le da vida al directorio telefónico como medio de comunicación.

El primer directorio telefónico del mundo, que ocupaba una sola hoja de papel, se inauguró en New Haven (U.S.A.), a principios de 1878. Sólo contaba con 50 abonados. La primera central telefónica de Gran Bretaña, instalada en Londres, abrió sus puertas en agosto del año siguiente con sólo ocho abonados. Los operadores telefónicos comunicaban entre sí a las personas que llamaban a la central. En Colombia Barranquilla fue la primera ciudad en ofrecer el servicio telefónico a través de la Empresa Municipal de Teléfonos.

En un principio, todas las redes de telefonía eran locales, ya que no había cables que pudieran transmitir las débiles ondas sonoras a distancias mayores de 50 km. Para enviar mensajes a larga distancia, se recurría al telégrafo. Pero después de que la American Bell Company adquiriera la Western Electric en 1881, el sistema se perfeccionó mucho y, en 1884, se instalaba la primera línea comercial de larga distancia entre Boston y Providence, cubriendo una distancia de 467 km con un cable de cobre estirado en frío. La primera línea transcontinental, que unía la costa Este y la costa Oeste de Estados Unidos, se inauguró en 1915, como consecuencia el teléfono se difundió a gran velocidad, pasando de 61.000 teléfonos en 1890 a 1,4 millones en 1900 y a partir de la automatización en miles de millones alrededor del mundo. De forma paralela a la telefonía el directorio telefónico se establece como medio alternativo de comunicación en todo el mundo y abre las puertas para la entonces futura convergencia de medios.

Constituido a partir de la necesidad de conocer los números de los abonados telefónicos, publicados por derecho propio y sin costo en el inicial listado de líneas telefónicas, conocido hoy como paginas blancas, el directorio telefónico empieza a desarrollarse como medio primario de comunicación creciendo exponencialmente en proporción al número de líneas telefónicas instaladas. En

poco tiempo el inicial listado de una página se convierte en un libro y su costo empieza a ser importante, lo cual hizo que las compañías telefónicas buscaran la manera de revertir estos costos del libro de abonados en utilidades. De esta manera nacen las páginas amarillas, capaces de generar utilidades y convertir en negocio y medio alternativo de comunicación al directorio telefónico.

Al igual que muchas de las empresas existentes en Colombia, Danaranjo S.A. fue fundada por un pionero visionario, llamado José David Naranjo Molina quien el 1 de Mayo de 1.943 abre un local en el sector de san Victorino en la ciudad de Bogotá, ofreciendo variedad de productos importados, resmas y hojas de papel. En 1.949 constituido en “Papelería los Naranjos”, realizó las primeras transacciones comerciales con firmas finlandesas, especializadas en la línea de papeles, relación que se convirtió en base muy importante de las negociaciones y la asesoría que tuvo la empresa por varios años durante su proceso de desarrollo.

En 1.964 el rumbo de la compañía se proyectó hacia la actividad industrial, para lo cual se adquirió la primera máquina para producir cuadernos, una guillotina y una máquina para producir sobres. Al año siguiente en 1.965 la empresa adquirió en la ciudad de Medellín la firma litográfica “Litoarango”, adquisición que reafirmó el rumbo industrial de la compañía; se implementaron las líneas de valores y formas continuas, con el respaldo y asesoría del gobierno y la Casa de Valores Finlandés y consecuentemente la razón social cambió a “Gran Papelería Danaranjo y Cía. Ltda.”

Como resultado de la gran demanda de las líneas de producto existentes, en 1.970 la empresa optó por desarrollar con mucho éxito, un proyecto de talleres satélites, generando empleo para más de 1.000 familias, apoyando activamente al progreso de la industria y del país. En 1.972 se diversifica la red de distribución con la línea de muebles. En el mismo año se adquiere una máquina para numerar valores, ampliando en forma importante el desarrollo de esta línea de productos, hasta lograr una posición de liderazgo en el mercado nacional. En 1.974 la sociedad cambia su nombre por el de Papelería Danaranjo S.A. con la facultad de usar la sigla Danaranjo S.A.

En 1.985 la empresa inicia el estudio de factibilidad para ingresar al mercado editorial y dos años después en 1.987, le es adjudicado por las Empresas Públicas de Pereira el primer contrato para actualizar, comercializar, editar, imprimir y distribuir a domicilio el directorio telefónico de Pereira Dosquebradas. A partir de la adjudicación de este contrato se quiebra el monopolio que desde 1.959 mantenía Publicar en Colombia como única empresa dedicada a la producción de directorios telefónicos. Posteriormente le es adjudicado a Danaranjo los contratos para producir los directorios de Barranquilla, Bucaramanga, Norte de Santander, Huila y Tolima, consolidándose de esta manera como empresa editora y estableciéndose la división directorios telefónicos como la unidad de negocios más importante de la compañía.

En Octubre de 2.006 Telefónica – Telecom coloca por primera vez en la historia de Colombia todos sus directorios en una sola subasta pública, la cual es ganada por Danaranjo, empresa que después de 19 años de actividad en la industria de los directorios telefónicos, obtiene bajo un contrato la posibilidad de producir 39 directorios en Colombia. Este mismo año Danaranjo también gana una licitación con la estatal Racsa para producir todos los directorios telefónicos de Costa Rica. Desde entonces, se está llevando a cabo al interior de la empresa una completa reconversión de las áreas administrativa, financiera y comercial para hacerle frente a este enorme reto que significa pasar de un 21% a un 99% de cobertura nacional en Colombia y partiendo desde 0 al 100% en Costa Rica. Pero lo más relevante es el cambio acelerado que ha sufrido el mercado de los directorios a partir de esta decisión tomada por Telefónica Telecom, cuyo primer impacto fue la ruptura del monopolio que durante 40 años había mantenido Publicar como principal editor oficial en Colombia.

Por tal razón el negocio de los directorios telefónicos cambió ostensiblemente, pasó de ser exclusivamente un negocio monopólico de impresión publicitaria, a ser un negocio basado en “sistemas integrados de comunicación y manejo de información”, además altamente orientado hacia la parte tecnológica y

fuertemente competido por 3 importantes bloques empresariales consolidados bajo estrechas alianzas estratégicas;

- Bloque UNE: Conformado por E.T.B. de Bogotá, E.P.M. de Medellín, Telefónica de Pereira, EmManizales, tigo, Contac center de las Américas y Publicar.
- Bloque Telefónica Telecom: Conformado por Telecom en todos los departamentos de Colombia, Metrotel en Barranquilla, Telebucaramanga, Movistar, Atento y Danaranjo.
- Telmex: Iniciando operaciones en Colombia, penetrando fuertemente el mercado en Telefonía, Banda Ancha, televisión y directorios telefónicos.

Estos cambios están marcando profundamente la forma de comercializar directorios telefónicos ya que con el rápido avance y constante cambio de la tecnología sumada a la aceleración de los mercados y la alta competencia deben replantearse los actuales esquemas comerciales. En resumen el negocio de los directorios telefónicos debe enfrentarse tanto en lo técnico como en lo económico a nuevos escenarios, lo cual implica realizar profundos cambios en la manera de pensar tanto de la fuerza de ventas como a nivel de mentalidad de nuestros gerentes y coordinadores en todo el país.

A partir de abril de 1.994, cuando Netscape lanzó al mercado el programa de navegación en internet navigator, la hasta entonces misteriosa plataforma de comunicaciones Internet estaba al alcance de todos. En muy poco tiempo se comenzaron a sentir los efectos de un mundo conectado por redes, generador de grandes y frecuentes cambios que están transformando las organizaciones y la mayor parte de los procesos que las conforman, al igual que un sinnúmero de actividades de los seres humanos. Esta transformación conlleva implícita una serie de nuevos escenarios que a su vez conducen hacia una creciente economía del conocimiento basada en tecnologías, donde el cerebro, en lugar de la fuerza física creará cada vez mayor valor agregado económico, de manera tal que muchas labores cotidianas en empresas comerciales y de servicios como Danaranjo S.A. se convierten en trabajo de conocimiento.



Bajo esta premisa, el reto de la empresa actual es muy diferente al de la empresa industrial de la vieja economía, como lo fueron los arcaicos talleres de la producción en forma artesanal que la precedieron. La estructura general de esta también se encuentra en transformación, un nuevo sector surge de la unión entre el conocimiento, las redes y los sistemas (computadores, software, servicios), las comunicaciones (telefonía fija y móvil, Internet, televisión digital, satélites) y contenidos soportados por multimedia (educación, entretenimiento, publicaciones, informadores, etc.)

La configuración de estos escenarios actuales está produciendo a escala mundial una revolución configurada dentro de una incesante internacionalización de la información que tiene como telón de fondo la globalización de la economía y del conocimiento. Estos procesos colocan de repente sin ningún tipo de preparación previa a la incipiente sociedad colombiana y su sector empresarial, dentro de un esquema acelerado de especialización del conocimiento y al final de un proceso evolutivo comenzado hace más de sesenta años y denominado por Peter Drucker como la Sociedad Postcapitalista o del Conocimiento.

Esta nueva cultura de conocimientos convierte el aprendizaje y la formación para el trabajo en un proceso continuo y vitalicio que obliga a los ejecutivos y a todas las personas en general a mantenerse al ritmo de los cambios, al duplicar su conocimiento cada 18 meses, transformando este proceso en un arte para toda la vida. Este arte, propio de la nueva economía, se basa en el trabajo del conocimiento y en la innovación, situación que termina creando un vínculo muy estrecho entre el trabajo y el aprendizaje, lo cual implica que mientras se desempeña un trabajo de conocimiento, se aprende y este aprendizaje debe hacerse minuto a minuto para ejecutar cada vez de manera más eficaz este trabajo.

En esta nueva era, el componente de aprendizaje del trabajo se hace enorme, ya que ambos. Aprendizaje / Trabajo se superponen para formar un gran componente de la fuerza laboral. Ante tan alta exigencia, Danaranjo como generadora de empleo y parte constitutiva del sector empresarial, al igual que muchas otras empresas, debe asumir la creciente responsabilidad de la

formación de sus empleados y especialmente de sus gerentes y directivos, supliendo en algunos casos y complementando en otros, las falencias de los colegios, universidades, iglesias y gobierno; convirtiéndose la empresa “per se”, en una entidad formadora, al asumir la responsabilidad de la enseñanza de sus colaboradores con el fin de ser más competitiva.

Esta dinámica implica grandes retos para Danaranjo, habida cuenta que debe desprenderse de la ortodoxia generada por sus viejos paradigmas, ejercicio que le permitirá acceder a nuevos esquemas de pensamiento, los cuales a su vez le permitirán proponer innovadores programas de formación, basados en competencias técnicas para el liderazgo y apoyados por tecnologías capaces de reflejar las verdaderas necesidades al interior de la organización.

La tecnología digital emergente apoyada en la red, se ajusta de manera ideal para satisfacer las nuevas necesidades de formación a distancia, al permitir a través de la virtualidad una infraestructura apropiada para tal fin, brindando un conjunto de nuevas herramientas tales como, módulos multimedia para trabajar según el ritmo de cada gerente, avanzando pedagógicamente de acuerdo al rendimiento de éstos y lograr por medio de la interacción en línea una retroalimentación y un mejoramiento continuo que aseguren la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje.

A pesar del mejoramiento continuo generado por el proceso de certificación bajo la norma ISO 9.001: 2.000 y del aporte tecnológico causado por la alta conectividad de Danaranjo, subsisten todavía altos niveles de incompetencia en algunos procesos, generados en parte por el legado paradigmático de una empresa que no sufrió cambios significativos en 20 años y por el forzoso y acelerado crecimiento al que se ha visto sometida a partir de los nuevos contratos obtenidos en Colombia y Costa Rica que la han obligado a crecer exponencialmente en dos países al pasar de 200 empleados en el año 2.006 a 1.400 en el 2.008.

Esta situación obliga a replantear los programas formativos de la organización, partiendo de un previo análisis para encontrar los puntos de falla en cada uno de los procesos, partiendo de la parte alta de la pirámide hacia abajo, de la

parte gerencial debe permearse, por el sistema gota de aceite, hacia los niveles más bajos de la empresa.

## **2.2. JUSTIFICACION**

Desde su fundación en 1.943 Danaranjo ha venido creciendo y a su vez estructurándose organizacionalmente, por su parte los empleados se han venido formando y capacitando en forma empírica, a partir del conocimiento generado por el trabajo, sin que exista una correlacionalidad consciente entre la curva de aprendizaje y la curva de experiencia. Esta realidad se ve más agudizada a nivel de Gerentes Zonales, Coordinadores Comerciales y Asesores Comerciales desde la adjudicación del contrato con Telefónica Telecom en Colombia y el de Racsa en Costa Rica instancias que dispararon la empresa en todos los sentidos, pasando en menos de un año de 220 empleados en Colombia a 1.500 en dos países

Esta situación ha generado múltiples problemas a nivel organizacional y de mercado, los cuales se dan por la formación empírica y no estructurada que existe en Danaranjo, la cual asimila el antiguo método del “aprendiz”, donde el adepto aprendía de manera gradual por encima del hombro de su maestro. Método que demandaba mucho tiempo y paciencia, lujo que no puede permitirse hoy día esta organización. En concordancia con lo expuesto en antecedentes, las circunstancias del mercado y entorno han cambiado ostensiblemente por tal razón se hace necesario para Danaranjo institucionalizar de una manera seria y profesional todo lo concerniente a la formación continuada y al desarrollo de su recurso humano, especialmente su nivel ejecutivo del área comercial.

El diseño de este programa de formación para el trabajo, ofrece a los ejecutivos comerciales en 39 ciudades del país, incluso cuando estén viajando fuera de sus sedes, la posibilidad de estudiar a distancia, utilizando la red para solventar el problema del factor espacio – tiempo y el de las extensas jornadas laborales a las que están expuestos.

El presente programa de formación basado en competencias para el liderazgo comercial, se plantea como alternativa de solución a estos problemas, teniendo en cuenta que puede adaptarse a las diferentes exigencias en forma de individualización masiva, a bajos costos y de una manera divertida, exenta además de la tensión que generan otros métodos tradicionales de educación, reforzando la actitud de liderazgo y servicio a través de la virtualidad, la tutoría y la práctica teniendo en cuenta las necesidades de cada gerente o estudiante en proceso de proyección o ascenso.

### **3. FORMULACION**

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se plantea el siguiente problema específico; ¿Cómo formular el diseño de un programa para la formación de líderes comerciales en medios alternativos de comunicación y convergencia de todos los medios, que satisfaga las necesidades y expectativas de Danaranjo S.A. en cuanto a la capacitación de sus ejecutivos comerciales?

### **4 OBJETIVOS**

#### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar para Danaranjo S.A. un Programa de Formación para líderes comerciales en medios alternativos de comunicación y convergencia de todos los medios.

#### **4.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Investigar y analizar el estado de las competencias laborales del área comercial, fundamentales para desarrollar el programa de formación de líderes comerciales.
- Generar una manera de pensar estratégica en los Líderes Comerciales a partir del reconocimiento interno.
- Crear el ambiente adecuado para que los lideres en proceso de formación puedan adquirir y complementar los conocimientos teóricos indispensables para desarrollar las habilidades, destrezas y competencias necesarias para desarrollar eficientemente cargos de dirección en el área comercial de Danaranjo S.A

- Diseñar un método de práctica donde se puedan aplicar los conocimientos adquiridos y se pueda aprender a tomar decisiones de una manera divertida y sin temor al fracaso.

## **5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **5.1 METODO**

Para la presente investigación se utilizarán los métodos inductivo y deductivo en forma complementaria, de manera tal que permitan un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación.

### **5.2. TIPO DE INVESTIGACION**

El tipo de investigación a realizar exige una técnica mixta donde se complementen, los métodos descriptivo y analítico, con el correlacional permitiendo describir las características y elementos constituyentes de la formación para el trabajo y el desarrollo humano, al mismo tiempo que se investigan y cuantifican cada uno de estos elementos para observar las causas, naturaleza y efectos de estos.

### **5.3 FUENTES DE INFORMACION**

El tipo de investigación a desarrollar en el presente trabajo, implica el uso de fuentes primarias y fuentes secundarias de información.

### **5.4 VARIABLES DE INVESTIGACION**

- Competencias laborales.
- Conocimiento interno
- Decreto 2020
- Liderazgo.
- Poder.
- Convergencia de medios de comunicación.
- Capacitación y formación.
- Internet.
- Infoestructura.
- Sistemas integrados de información.

## **6. MARCO TEORICO**

### **6.1 INTRODUCCION**

El panorama económico actual y futuro se encuentra determinado por nuevas y poderosas fuerzas que lo diferencian de la antigua economía, por lo tanto la naturaleza del trabajo y las exigencias de este en la actual economía son en lo fundamental diferentes, por tal razón en Colombia, la gran mayoría de las empresas se enfrentan a un problema derivado del atraso de la fuerza laboral.

Los empleos que genera esta nueva economía exigen cada vez mayor formación y especialización lo cual redefine de una manera radical el concepto de mano de obra, generando poca movilidad laboral (por falta de capacitación) entre la antigua y la nueva economía, por tal razón la cantidad de trabajos involucrados a la producción de servicios de información, también ha venido decayendo.

En consecuencia el gran reto, tanto para el Estado Colombiano como para las empresas, estará en la continua formación para el trabajo de la fuerza laboral. Pretendiendo por este medio expandir el conocimiento y desarrollar las habilidades y competencias necesarias para lograr un mayor grado de competitividad de la mano de obra nacional.

### **6.2 LA SOCIEDAD POST CAPITALISTA O SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO.**

Para entender estos procesos se debe conocer que cada pocos centenares de años ocurre en la historia una notable transformación en el término de pocos decenios, la sociedad se reacomoda en su visión mundial, en sus valores básicos, en su estructura social, política, en sus artes y en sus instituciones claves. Cincuenta años después hay un mundo nuevo y las personas que nacen entonces no pueden siquiera imaginar el mundo en que vivieron sus abuelos y en que nacieron sus propios padres.

Actualmente se vive una transformación de este tipo que está creando la sociedad post capitalista. Es discutible si la transformación actual empezó en

1960 con el surgimiento del primer país no Europeo, el Japón, como una gran potencia económica o en su defecto con el advenimiento del computador, es decir cuando la información se hizo central. Peter Drucker propone que “Este proceso comienza con la declaración de los derechos de los veteranos norteamericanos después de la segunda guerra mundial, que les dio a todos los soldados que regresaban de la guerra el dinero para asistir a la Universidad”. Esa declaración de derechos y el entusiasmo con que fue recibida por los veteranos americanos señaló el paso a la sociedad de conocimientos. Los futuros historiadores posiblemente considerarán esto como el hecho más importante del siglo XX.

Claramente se está aún en medio de esta transformación y si la historia sirve de guía, no se terminará hasta 2010 ó 2020. Pero ya ha cambiado el panorama político, económico, social y moral del mundo. Quizás ninguna persona nacida después de 1990 podrá imaginar el mundo antes de su nacimiento.

La economía seguirá siendo una economía de mercado mundial y conservará las instituciones de dicho mercado, pero en su esencia está cambiando radicalmente porque lo que domina es el “Capitalismo de Información”.

Las industrias que en los últimos 40 años han pasado a ocupar el centro de la economía son aquellas cuyo negocio es la producción y la distribución de conocimientos y no la producción y distribución de objetos, como las industrias farmacéuticas, las de telecomunicaciones, computadores, software, distribuidores de información, cine televisión, diversión y las “No negocios” que producen y aplican conocimiento, la educación y el cuidado de la salud. Ya no es posible realizar grandes utilidades haciendo o moviendo cosas como tampoco es posible realizarlas controlando el dinero ya que el margen entre lo que pasan y lo que cobran por él se está estrechando constantemente, cada vez es menor el rendimiento sobre los recursos tradicionales, trabajo, tierra y capital.

Los principales productores de riqueza del siglo XXI serán la información y el conocimiento.

### **6.2.1 LA ECONOMIA DEL CONOCIMIENTO.**

La forma cómo se comporta el conocimiento, como recurso económico, no ha sido entendido aun por los economistas ya que no han tenido la suficiente experiencia como para formular una teoría o ponerla a prueba.

Se hace necesario dicha teoría, para poder explicar la economía actual y su crecimiento económico. Sólo ella puede explicar la innovación y por que los recién llegados, especialmente en el campo de la alta tecnología pueden borrar el mercado de la noche a la mañana expulsando a los competidores.

Los estudios que hasta ahora se han hecho sobre el tema dejan perfectamente en claro que la economía basada en el conocimiento, no se comporta como lo supone la actual teoría donde la “ Competencia Perfecta” es el modelo para la asignación de recursos y también para la distribución de las recompensas económicas.

En la economía del conocimiento “La competencia imperfecta” parece ser inherente a la economía misma, esto implica que tanto el libre comercio, como el proteccionismo deben estar en equilibrio.

Otro supuesto básico de la economía tradicional es que esta se determina o bien por el consumo, o bien por la inversión. En la economía del conocimiento ninguno de los dos parece dominar, no hay prueba de que el aumento del consumo o de la inversión lleve a una mayor producción de conocimientos.

### **6.2.2 LA PRODUCTIVIDAD DEL CONOCIMIENTO.**

El conocimiento no es barato, todos los países desarrollados gastan más o menos una quinta parte de su PIB en su producción y diseminación. La escolaridad formal se lleva como una décima parte del PIB, las empresas gastan otro 5% del PIB en educación continua de sus empleados y del 3% al 5% lo gastan en investigación y desarrollo, es decir en la producción de nuevo conocimiento.



La formación de conocimientos es pues la inversión más grande en todos los países desarrollados. Ciertamente el rendimiento que un país o una empresa obtiene sobre el conocimiento tiene que ser un factor determinante de su competitividad. La productividad del conocimiento será cada vez más decisiva en su éxito económico, social y en su rendimiento económico en general.

### **6.2.3 LA PERSONA EDUCADA.**

En todas las sociedades anteriores la persona educada ornamental, representaba lo que los alemanes llaman Kultur, término intraducible, mezcla de respeto y mofa. Pero en la sociedad del conocimiento, la persona educada es el emblema de la sociedad, su símbolo, su portaestandarte. Define la capacidad de rendimiento de la sociedad pero también personifica los valores, las creencias y los compromisos de esta. Las personas educadas de mañana tendrán que estar preparadas para vivir en un mundo global. Será un mundo occidentalizado. Pero vivirán también en un mundo cada vez más tribalizado. Deben tener la capacidad de ser “Ciudadanas del mundo” en su visión, en su horizonte en su información. También tendrán que extraer nutrimento de sus raíces locales, y a su vez enriquecer y nutrir su cultura local.

La sociedad post capitalista es tanto una sociedad de conocimiento como una sociedad de organizaciones, cada una dependiente de la otra, y, sin embargo, diferentes en conceptos, puntos de vista, valores. La mayoría de las personas educadas, sino todas, practican su conocimiento como miembros de una organización. Por consiguiente la persona educada tiene que estar preparada para trabajar simultáneamente en dos culturas, la del intelectual que se concentra en las palabras y en las ideas, y la del gerente que se concentra en las personas y en el trabajo.

Los intelectuales necesitan la organización como una herramienta que les permite ejercer su técnica, su conocimiento especializado. Los gerentes ven el conocimiento como un medio para ir a la meta de rendimiento organizacional. Ambos tienen razón. Son opuestos, pero se relacionan entre sí como polos más bien que como contradicciones, se necesitan los unos a los otros y deben equilibrarse para que pueda haber creación, orden realización y misión.

Muchos en la sociedad post capitalista realmente vivirán y trabajarán en estas dos culturas al mismo tiempo. Muchos más podrían y deberían tener, temprano en su carrera, experiencia de trabajo en ambas, por rotación, pasando de un cargo de especialista a un cargo gerencial, donde tendrán la oportunidad de liderar el equipo. Todas las personas educadas de la sociedad post capitalista tendrán que estar preparadas para entender ambas culturas.

Es muy claro que para seguir esta modalidad de enseñanza debe existir adaptación al cambio y el cambio más grande será el conocimiento; en su forma y en su contenido; en su significado; en su responsabilidad y en lo que significa ser una persona educada, entendiendo que en este siglo XXI la intelectualidad y la tecnología deberán ir de la mano con la humanidad.

### **6.3 INTELIGENCIAS MULTIPLES**

**“Casi todas las personas en nuestra sociedad, aunque sepan que no es así, hablan como si los individuos se pudieran evaluar en términos de una sola dimensión, es decir en términos de cuan inteligentes o cuan tontos son “**

**Howard Gardner**

Hoy día, no se puede abordar el tema de las competencias laborales sin antes haber estudiado la teoría del Doctor Howard Gardner sobre las inteligencias múltiples. Nada más cierto dentro de esta teoría que las facilidades, habilidades naturales o dones muy particulares que las personas poseen y les sirven para desempeñarse con solvencia frente a diversas actividades. De manera tal que resulta apenas lógico que se midan las competencias de una persona, bajo el marco de lo que es fácil o natural hacer o aprender.

Los seres humanos aprenden cada uno de manera diferente, también tienen talentos, dones y habilidades diversas que por lo general pasan desapercibidas en las tradicionales pruebas de inteligencia. Esto se debe a que cada individuo tiene muchas maneras de ser inteligente y de aprender en consecuencia.

Desde la invención de las pruebas de inteligencia hace casi cien años, se ha concebido la inteligencia como algo con lo que los seres humanos nacen y que no cambia mucho a lo largo de la vida. Hoy día se tiene el conocimiento de que esto es errado. El trabajo del doctor Howard Gardner y su equipo en la Universidad de Harvard ha demostrado que existen muchas formas de ser inteligente que no se miden en las pruebas estándar de cociente intelectual

Gardner define la inteligencia como “la capacidad de resolver problemas y de crear productos que tienen un valor cultural”. Esta teoría sostiene que la psicología y la educación han invertido mucho tiempo y dinero en pruebas y exámenes, en vez de estar observando más el mundo real en busca de ejemplos sobre como las personas resuelven problemas y crean productos que modifican la cultura. Después de observar muchas clases de habilidades, talentos y muchas formas de ser competente, Gardner elaboró una relación funcional de ocho diversas clases de inteligencia; Lingüística, lógica-matemática, espacial, corporal-cinética, musical, interpersonal, intrapersonal, naturalista.

### **6.3.1. INTELIGENCIA LINGÜÍSTICA**

Es la capacidad de utilizar las palabras efectivamente ocupa todo lo concerniente a la lectura y la escritura. Dentro de estas dos actividades, existe un amplio rango de habilidades lingüísticas que incluyen la ortografía, el vocabulario y la gramática. La Inteligencia Lingüística tiene que ver también con la capacidad verbal; es la inteligencia del orador, el comediante, el locutor o el político que utiliza palabras para manipular y persuadir. Cotidianamente este tipo de inteligencia sirve para hablar, escuchar, leer y escribir todo.

### **6.3.2. INTELIGENCIA LOGICA-MATEMATICA**

Se refiere a la capacidad de trabajar bien con los números y/o basarse en la lógica y el raciocinio. Esta es la inteligencia que usa el científico cuando genera una hipótesis y la pone rigurosamente a prueba según datos experimentales. También es la inteligencia que utiliza el contador, el programador de sistemas o el matemático.

### **6.3.3 INTELIGENCIA ESPACIAL**

Es la inteligencia de las imágenes, requiere de habilidad para visualizar imágenes mentalmente o para crearlas en alguna forma bi o tridimensional. El artista, escultor y el inventor deberán poseer esta inteligencia en gran medida al ser capaces de visualizar las creaciones antes de pasarlas al papel. Esta inteligencia es necesaria para todo tipo de actividad.

### **6.3.4. INTELIGENCIA CORPORAL-CINETICA**

Corresponde a la inteligencia de todo el cuerpo, atletas, mimos, bailarines, actores, también, corresponde a la inteligencia de las manos, operario, maquinista, cirujano. También se necesita en las organizaciones a las personas que piensan con el cuerpo.

### **6.3.5 INTELIGENCIA MUSICAL**

Está relacionada con la capacidad de cantar, recordar melodías, tener buen sentido del ritmo o simplemente disfrutar de la música. En sus formas más elevadas influye en las grandes personalidades de la música. Aunque por lo general se asocia con el entretenimiento también influye notoriamente en actividades prácticas tales como Ingeniería de sonido, venta de equipos electrónicos, disfrutar una canción, ver televisión, etc.

### **6.3.6 INTELIGENCIA INTERPERSONAL**

Tiene que ver con la capacidad de entender a otras personas y trabajar con ellas, al igual que las otras inteligencias, ser aficionado a relacionarse con las demás abarca una gran variedad de talentos, desde la capacidad de sentir empatía por otros seres humanos, hasta la habilidad para manipular grandes grupos para alcanzar un fin común. Esta inteligencia incluye la capacidad de hacer amigos y el talento de efectuar contactos personales y negocios en frío. Puesto que gran parte de la vida tiene que ver con la interacción con los demás, la inteligencia interpersonal puede, de hecho, ser más importante para el éxito en la vida que la capacidad de leer un libro o resolver un problema matemático.

### **6.3.7 INTELIGENCIA INTRAPERSONAL**

Es quizá la inteligencia más difícil de entender, pero bien podría ser la más importante de todas. Es esencialmente la inteligencia de la comprensión de sí mismo, de saber quien se es, de saber para qué se es bueno y para que no. Es también la inteligencia de ser capaz de reflexionar sobre las metas de la vida y detener fe en sí mismo. Es una inteligencia importante para el empresario y para otros individuos que se forjan a pulso y que deben contar con la disciplina, la seguridad y el conocimiento propio para incursionar en un nuevo campo o negocio, de igual manera los consejeros, los terapeutas y otros que trabajan con las emociones y las motivaciones personales utilizan esta inteligencia para ayudar a otros a desarrollar su sentido de identidad.

### **6.3.8 INTELIGENCIA NATURALISTA**

La inteligencia naturalista se relaciona con la habilidad para identificar las formas naturales circundantes, animales, flores, árboles, nubes, ríos, formaciones geológicas etc. Esta inteligencia se requiere en ocupaciones como la del biólogo, veterinario, agrónomo, guardabosques. Cotidianamente se utiliza esta inteligencia cuando se siembra un jardín, cuando se juega con una mascota, cuando se apoyan causas ecológicas, cuando se va de camping, etc.

### **6.3.9 LAS OCHO INTELIGENCIAS**

Es muy importante destacar que cada persona posee las ocho inteligencias y las utiliza en combinaciones diferentes durante el transcurso de su vida diaria al igual que exhibe de manera muy personal cada una de ellas. Algunos se destacan en varias de ellas, otros tienen dificultades especiales en varias inteligencias, pero la mayoría de las personas están en el intermedio porque se tiene una o más inteligencias que se expresan con facilidad, otras a nivel intermedio y alguna o algunas que cuesta mucho trabajo utilizar.

La sociedad generalmente enfoca solo dos de las ocho clases de inteligencia ante la disyuntiva de decidir quién es inteligente y quien no dentro del actual contexto cultural, por lo general se admira a las personas de gran habilidad lingüística, que leen y escriben bien y a los pensadores lógicos que razonan de

manera clara y concisa, olvidando las otras formas de inteligencia igualmente válidas.

Esta omisión cultural se extiende a la mayoría de los procesos de selección y capacitación empresarial, las empresas aprecian sobre todo las habilidades lingüísticas y lógico-matemáticas de tal manera que las personas que desarrollen poco estas inteligencias no son tenidos en cuenta así tengan grandes talentos en cualquiera de las otras inteligencias mencionadas.

La teoría de las inteligencias múltiples facilita la mirada panorámica al total del potencial de aprendizaje de manera que estas habilidades descuidadas también sean respetadas y desarrolladas.

#### **6.4 COMPETENCIAS LABORALES**

Se define la competencia laboral como la aptitud para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados esperados. Lo que significa la puesta en evidencia de los conocimientos, las capacidades y los comportamientos requeridos para el desempeño de una actividad. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber-hacer.

Cuando se habla de función productiva nos referimos al conjunto de actividades que se tienen que realizar para el logro de resultados y cumplimiento del propósito principal de un área, empresa u organización productiva.

Para determinar la competencia laboral de una persona, se requerirá del establecimiento de criterios o parámetros con los cuales se podrá confrontar y juzgar el desempeño del trabajador y ese será la norma de competencia laboral.

Una norma de competencia laboral se describe:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.

- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que el individuo debe mostrar su aptitud.

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

#### **6.4.1 ENFOQUE DE FORMACION BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES**

Nace como una necesidad ante el surgimiento de los sistemas de normalización o de certificación y con el objetivo de crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional.

Ante el enorme déficit de un recurso humano preparado y competitivo, surge la necesidad en Danaranjo S.A. de formar a su propia gente rompiendo con los paradigmas tradicionales de la educación, para de esa manera generar una formación continua para el trabajo, a la medida de las necesidades de cada competencia y teniendo en cuenta que las distintas personas requieren diferentes formas de capacitación. Todo esto se une ante la inminente necesidad de modernizar, flexibilizar, tecnificar y reformar los actuales sistemas de formación y capacitación empresariales.

#### **6.4.2 RELACION ENTRE COMPETENCIAS LABORALES Y COMPETITIVIDAD**

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencias laborales se relaciona principalmente con los grandes y frecuentes cambios que se registran actualmente a nivel global, en todos los ámbitos pero bajo una mirada retrospectiva el surgimiento del enfoque de competencias está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochentas. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde Japón hasta Occidente.

Bajo este proceso las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas, para poder diferenciarse en mercados con una cada vez más acentuada tendencia a la globalización y a su consecuente rápida y masiva difusión de mejores prácticas administrativas, apoyadas en fuertes innovaciones tecnológicas.

Siendo el factor humano uno de los componentes clave en este naciente proceso, adquiere mayor realce la confluencia entre el trabajo que realizan los colaboradores de la empresa y los objetivos trazados por la organización. Así,

puede concluirse que el surgimiento del enfoque de competencias laborales está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de su recurso humano.

### **6.4.3 DIMENSIONES EN LAS COMPETENCIAS LABORALES**

Al hacer referencia al tema de las competencias laborales cabe distinguir cuatro dimensiones que pueden plenamente identificarse, con el fin de poder aplicar prácticamente dicho concepto:

- Identificación de Competencias
- Normalización de Competencias
- Formación basada en Competencias
- Certificación de Competencias

#### **6.4.3.1 IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS**

Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo.

#### **6.4.3.2 NORMALIZACION DE COMPETENCIAS**

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para cada una de las partes involucradas en el proceso.

#### **6.4.3.3. FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS**

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucha más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la



formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

Algunas de las competencias clave, en que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos; no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

#### **6.4.3.4 CERTIFICACION DE COMPETENCIAS**

Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una competencia demostrada, se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los

trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y a las entidades capacitadoras qué orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

#### **6.4.4 EVALUACION DE COMPETENCIAS LABORALES**

En los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral, la evaluación de competencias adquiere la connotación de un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma. Los centros de evaluación no son estrictamente lugares físicos ubicados en una sola área pueden estar dispersos geográficamente y pueden apoyarse tecnológicamente en sistemas interactivos.

La evaluación por competencias no es un conjunto de exámenes, es la base para la certificación de competencia y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el empleador.

Los sistemas tradicionales de evaluación suelen presentar todas o algunas de las siguientes características:

- Evaluación asociada a un curso o programa.
- Parte del programa se evalúan a partir de las materias.
- Partes del programa se incluyen en el examen final.
- Aprobación basada en escala de puntos.
- No se conocen las preguntas.
- Se realiza en tiempos definidos.
- Utiliza comparaciones estadísticas.

Por su parte la evaluación de competencias laborales se define como un proceso con varios grandes pasos:

- Definición de los objetivos.
- Recolección de evidencias.
- Comparación de evidencias con los objetivos.
- Formación de un juicio (competente o todavía no competente)

La evaluación por competencias se caracteriza por:

- Centrarse en los resultados del desempeño laboral (definidos en la norma).
- Tiempo no determinado.
- Individualizada.
- No asocia a un curso o programa de estudio.
- No compara a diferentes individuos.
- No utiliza escalas de puntuación.
- Su resultado es competente o aún no competente.

#### **6.4.5 VENTAJAS DE LA FORMACION POR COMPETENCIAS**

Las ventajas derivadas de la transparencia del mercado son totalmente aprovechables por los trabajadores formados y certificados por competencias. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de bs limpia, comúnmente llamadas competencias genéricas. Así se ha venido comprobando que en el ejercicio de diferentes actividades laborales se ponen en juego competencias comunes que son exclusivas de un puesto de trabajo y pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes empleos. La formación con esta orientación hará que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. En este sentido la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Los mecanismos de incentivo se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para el trabajador y la empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa.

## **6.5 CONTENIDO DE LA NORMA ISO 9001:2000-CAP. 6 GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS BASADOS EN COMPETENCIAS**

- **Garantizar que se cuenta con todo lo necesario para lograr la calidad**

Se necesitará de recursos para garantizar que se brinde un servicio de calidad para cada cliente. En efecto, este es otro aspecto de la planificación estratégica de la calidad. Entre los recursos a los que nos referimos aquí se encuentran las personas, materiales, energía, maquinaria, métodos, ambiente y manejo oportuno del tiempo. Se requiere de considerable destreza para conseguir la cantidad correcta de recursos para que su empresa funcione en forma eficiente.

Parte de su éxito actual depende de su capacidad para conseguir recursos de forma efectiva. Evidentemente, contar con exceso de recursos resulta inoficioso y la insuficiencia de recursos es indicio de que algo fallará. Ningún extremo es bueno. La norma NTC –ISO 9001 ve con desaprobación la falta de recursos adecuados. En el numeral 6.1 se exige contar con los recursos suficientes para poder hacer mejoras al sistema de gestión de la calidad y buscar la satisfacción del cliente.

- **Contar con herramientas de comercio suficientes**

Es aconsejable determinar, tener y mantener la infraestructura necesaria para alcanzar la conformidad del producto y/o servicio.

Si su empresa está funcionando bien, entonces probablemente cuente con estos recursos físicos, los cuales deben abarcar el sitio de trabajo y su infraestructura, la planta, el equipo, hardware, software y servicios de apoyo.

Es deseable alguna forma de evidencia documental para demostrar la forma como ha cumplido con este requisito.

- **Contar con elementos en el entorno que permitan alcanzar la calidad**

Usted debe revisar el ambiente de trabajo de su personal de apoyo para garantizar que pueda ofrecer el nivel correcto a sus proveedores de servicio. A fin de realizar esto, es conveniente que decida cuales factores de infraestructura y ambiente laboral debe incluir para garantizar la calidad de sus productos y/o servicios. Los cuales deben abarcar los aspectos humanos y físicos. Si ha tenido éxito en sus operaciones con sus condiciones actuales de trabajo y está logrando resultados de calidad, entonces es posible que no requiera cambiar tales condiciones. No debería confundir lo que está bien con lo que es necesario.

La norma NTC – ISO 9001 exige esta infraestructura en el numeral 6.3. Les exige determinar cual infraestructura es necesaria, contar con ella y mantenerla para lograr la conformidad del producto y servicio. En el numeral 6.4 también exige que usted considere el ambiente de trabajo, para garantizar la conformidad del producto y del servicio.

- **Personal, formación y competencia**

Una forma de asignar personal es verificar si su gente es competente para asumir cada tarea que usted identifique. Debe asegurarse de que tengan formación y sean competentes para realizar las labores que se les pide realizar, mediante la evaluación de su competencia, sobre la base de una combinación de educación aplicable, formación, destrezas y experiencia.

La norma NTC – ISO 9001 trata este tema, en el cual se le exige, en primer lugar, determinar la competencia necesaria para el trabajo y asegurarse de que su personal conozca la importancia de su contribución al logro de los objetivos de la calidad. Además ofrece requisitos para la formación, evaluación y mantenimiento de registros.

- **Formación y evaluación de la competencia**

Al asignar personal, en primer lugar, usted debe decidir el nivel de pericia requerido para hacer bien el trabajo. Este dependerá de si van a trabajar contra procedimientos o si se espera que empleen su competencia.

A continuación se deben revisar las destrezas determinadas de su personal e identificar cualquier brecha entre lo que se les exige y lo que tienen, la cual debería llenarse con formación y evaluación de los resultados. Quienes resultan ser competentes después de la formación pueden ser los asignados; Quienes no lo son requerirán de formación posterior; o se deberá encontrar recursos alternativos. Objetivamente, se deberán adelantar muchas acciones al respecto antes de que el cliente requiera el servicio. Por lo tanto, la planificación precoz resulta esencial.

Después de la formación, puede ser necesario contar con un período de práctica a fin de desarrollar las destrezas hasta el nivel requerido. Cuando sienta que su personal está listo, evalúe su competencia. Esto puede hacerse en forma de un examen práctico. Trabajando junto con un experto que pueda evaluarlos u otra forma de evaluación del desempeño. Otra opción consiste en evaluarlos continuamente al tiempo que ganan experiencia práctica.

Los empleados deben ser conscientes de su función en la organización y el papel que juegan en el suministro de un servicio de calidad. Esta toma de conciencia debería ser parte del programa de formación y debe cubrir los objetivos de la calidad pertinentes que usted mismo ha establecido.

Por último, usted debe mantener registros de la competencia del personal, los registros deben incluir educación y formación. También deben incluir la evaluación de sus actividades, experiencia y competencia para desempeñarse en las situaciones de servicio donde se requieren. Este tema se encuentra en la norma NTC –ISO 9001, numeral 6.2.2. Observará que allí se aboga por la misma filosofía mencionada arriba. Se exige:

- a) Determinar las necesidades de competencia e identificar las brechas;
- b) Llenar dichas brechas por medio de la formación;

- c) Verificar la eficacia de las acciones que se han emprendido;
- d) Asegurarse de que el personal sea consciente de tales actividades;
- e) Mantener registros adecuados que sirvan de evidencia de que ha habido formación.

## **6.6 IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS**

El modelo de gestión por competencias debe estructurarse en cinco (5) pasos para su desarrollo, los cuales se explican a continuación.

### **6.6.1 DEFINICION DE LA ESTRUCTURA DEL MODELO DE COMPETENCIAS**

En esta etapa se realizará la preparación del equipo que va a trabajar en el modelo en lo referente a la parte conceptual y entrenarse en la elaboración de las competencias técnicas y humanas. Igualmente se definirá el alcance y se realizará la planeación de las actividades con el respectivo establecimiento de prioridades.

### **6.6.2 DETERMINACION DE ACTIVIDADES CRÍTICAS**

Para determinar las actividades críticas, se realizará la revisión de los procesos que intervienen en los cargos a los cuales se les van a definir las competencias. Dentro de cada proceso, se deben detallar todas las actividades que la persona debe realizar en su cargo, resaltando las actividades críticas, que en gran medida aseguran el éxito en los resultados.

### **6.6.3 DETERMINACION DE COMPETENCIAS**

En este modelo se definieron 2 grupos de competencias a desarrollar en cada cargo:

- Competencias Técnicas: Habilidades y conocimientos.
- Las habilidades son las acciones que debe estar en capacidad de realizar impecables las personas para cumplir con los requerimientos de calidad de los procesos. Las habilidades están relacionadas con los

resultados observables del trabajo realizado, por lo tanto pueden ser medidos.

- Conocimientos: es la información o conocimientos teóricos que la persona debe estar en capacidad de aplicar en forma efectiva para realizar las acciones que la calidad en los procesos exige.
- Competencias Humanas: están relacionadas con sus actitudes como persona; como se relaciona con sus compañeros y sus clientes y la manera como asume los compromisos con la organización.

En esta etapa se diseñarán los formatos que se van a utilizar para todos los cargos.

#### **6.6.4 DIAGNOSTICO DEL NIVEL DE DOMINIO DE LAS COMPETENCIAS E IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE DESARROLLO.**

Una vez se divulgue a cada empleado sus competencias, se realizará una calificación que tiene como objetivo determinar el nivel de dominio de las competencias para identificar las necesidades de desarrollo del personal.

La calificación se realizará de la siguiente manera:

Valor 4: Posee la competencia: Demuestra un excelente dominio de la habilidad, el conocimiento o el comportamiento requerido.

Valor 3: Posee un nivel adecuado de competencia.

Valor 2: Posee un nivel regular de competencia. Su nivel afecta en algunos casos la calidad de su trabajo, su capacitación debe obligatoriamente orientarse a mejorar sus competencias.

Valor 1: No posee la competencia. Demuestra total desconocimiento de la habilidad, del conocimiento o comportamiento requerido, lo que lo imposibilita para realizar el trabajo, su capacitación debe orientarse a generar desde sus bases las competencias.



En esta etapa se establece sumatoria de todas las competencias y se compara con el máximo total en que la persona estaría en un nivel de excelencia y se establece la brecha (GAP) entre los dos resultados.

También identificaremos necesidades de competencia de la siguiente manera:

- Evaluación de desempeño
- Necesidades individuales (el mismo empleado solicita refuerzo en alguna competencia).
- Nuevas legislaciones y normas.
- Cambios tecnológicos.
- Adición al cargo de nuevas funciones.

#### **6.6.5 ESTRUCTURAR UN PLAN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL.**

Una vez tabulados los resultados anteriores, se elabora el plan de desarrollo de competencias, priorizando las acciones de formación. Se espera que a medida que se vayan desarrollando las acciones que se determinen, la persona debe mejorar los resultados obtenidos en la puntuación realizada en el punto 5.4.

### **6.7 INNOVACION**

La generación de valor está íntimamente ligada a la creatividad y la innovación. En verdad, un impulsor clave en la nueva economía es la innovación, la cual incluye un compromiso con la continua renovación de medios, productos, sistemas, procesos, marketing y personal. Compárese esta perspectiva con la que mantenían muchos aficionados al mainframe en IBM, quienes al comienzo lucharon contra el cambio de los recursos masivos de esta firma hacia los PC, los sistemas abiertos y el desarrollo de la tecnología cliente/ servidor. Su meta no era hacer obsoletos otros productos ni innovar sino preservar y resistir. En lugar de convertir en obsoletos sus propios productos, permitieron que sus competidores lo hicieran por ellos, y los resultados pronto se hicieron evidentes en el mercado; Irónicamente, en la economía preindustrial, la innovación era muy importante. Cada arma o calzado eran diferentes, fabricados en forma artesanal por un innovador. La cantidad de unidades generadas para cada producto era muy pequeña, a menudo solo una. Si era necesario reparar el

arma o calzado, el artesano innovaría con una solución. En la economía industrial, la cantidad de unidades por tipo de producto se incrementó para la producción masiva de bienes estándares. En la nueva economía, existe un cambio de la producción en masa a la individualización en masa de bienes y servicios, así como desplazarse de Henry Ford, para quien todos los automóviles eran negros, hacia Dell para quien cada producto es diferente.

En una empresa de innovación, los ciclos de vida del producto colapsan. Los fabricantes automotrices japoneses de productos electrónicos de consumo estiman un ciclo de tres meses. Algunos productos financieros en determinados mercados tienen un ciclo de vida de unas pocas horas, para entonces la competencia se habrá adelantado.

La innovación impulsa todos los aspectos de la vida económica y social. En las artes surgen formas completamente nuevas basadas en la multimedia interactiva. Las enciclopedias de múltiples volúmenes son reemplazadas por un sencillo CD-ROM o DVD que pueden contener 360.000 páginas de texto. No hace mucho, los videos musicales constituían una ayuda promocional para un cantante; ahora, son necesarios para el logro del éxito. Junto con la perenne Academy Awards ahora existe Academy of Interactive Arts and Sciences, cuya primera premiación anual se realizó en 1994.

La innovación también comienza a impulsar los currículos educativos. En la antigua economía, un currículo permanecía vigente durante años y era apropiado para varias carreras. En la nueva economía con el propósito de ser relevante el sistema educativo debe cambiar constantemente el contenido, las herramientas instructivas y los enfoques.

En la economía de la innovación, la imaginación humana es la principal fuente de valor. El desafío crítico para cualquier compañía en la economía digital consiste en generar un entorno donde se premie, recompense y estimule la innovación. Cada país necesita sitios de trabajo innovadores y organizaciones que estimulen la creatividad. El crecimiento en la economía de la innovación proviene de negocios pequeños y medianos, no de grandes corporaciones o gobiernos. Lo que se necesita son sistemas educativos que enseñen y motiven a los estudiantes a aprender y a ser creativos, en vez de repetir información,

en este sentido las empresas, los gobiernos y las estructuras reguladoras deben ayudar a liberar el espíritu humano para la invención y la creación, no actuar como freno burocrático en el proceso de cambio y desarrollo.

El liderazgo de productos y servicios es una forma para ganar en la economía de la innovación, pero no es adecuado para comprender a los clientes sus deseos, intereses y expectativas. El ritmo de cambio y la complejidad de los mercados a menudo impiden a los clientes articular sus necesidades por eso se debe innovar más allá de lo que los mercados puedan imaginar, comprendiendo sus necesidades.

En consecuencia todas las organizaciones necesitan manejar una profunda y penetrante comprensión de las tecnologías emergentes y de los nuevos mercados que estas generan, lo cual obliga a las empresas a generar en su interior un ambiente donde no se penalice el hecho de asumir riesgos, donde la creatividad pueda florecer y la imaginación humana pueda volar.

## **6.8 PROCONSUMIDOR**

La brecha entre consumidores y productores cada vez se reduce más. A medida que la producción masiva es remplazada por la individualización en masa, los productores deben crear bienes específicos que reflejen las necesidades y gustos de los consumidores individuales, En la nueva economía, los consumidores se involucran en el proceso real de producción. Por ejemplo, pueden ir a una sala de exhibición automotriz y configurar un automóvil en su pantalla de computador a partir de una serie de opciones. Chrysler puede, en dieciséis días, fabricar vehículos según pedidos especiales. El cliente genera las características específicas y pone en marcha la fabricación de un vehículo particular, individualizado. En la antigua economía, los usuarios observaban las noticias en las noches; en la nueva economía actual, gracias a la interactividad y la convergencia de medios, un televidente diseñará una transmisión individualizada de noticias al destacar los diez temas de mayor interés y al determinar las fuentes de noticias, comentarios editoriales y estilos gráficos preferidos, además, el mismo usuario podrá observar esta transmisión cuando tenga el tiempo disponible o la necesidad de hacerlo.

Cada consumidor apoyado en la red, se convierte en un productor al tener la capacidad y el poder de crear incluso a distancia, contrariamente en la antigua economía, tales tareas eran realizadas por individuos, pero sólo como parte de una labor, el trabajador producía con un torno, una paleta, una tiza o un cincel. En la nueva economía, tal producción ocurre cotidianamente; en forma similar, a medida que aumenta el contenido de información y conocimiento de los productos y servicios, las organizaciones pasarán de ser sólo consumidores de información y tecnología, a convertirse en productores de infotecnología.

## **6.9 INMEDIATEZ**

Con el creciente y acelerado avance tecnológico, la inmediatez se convierte en un impulsor y variable clave en la actividad económica y el éxito de las empresas. Los ciclos de vida de los productos se están reduciendo. En 1990, los automóviles necesitaban de seis años para pasar del concepto a la producción. Actualmente, se emplean dos años. En la antigua economía, un invento (como la cámara Polaroid, la xerografía), aseguraban una corriente de ingresos durante décadas. En nuestros días, los productos eléctricos para el consumo tienen un ciclo de vida típico de dos meses.

La nueva empresa es una empresa de tiempo real, la continua e inmediatamente se ajusta a cambiantes condiciones de los negocios a través de la inmediatez en la información. Los bienes se reciben de proveedores y los productos se despachan a los clientes “just in time”, reduciendo o eliminando de esta manera la función de bodegaje y permitiendo que las empresas se desplacen de la producción masiva hacia la individualización en línea. Los pedidos de los clientes llegan en forma electrónica y se procesan de manera instantánea; Las facturas correspondientes se envían por medio electrónico y se actualizan las bases de datos. Las empresas buscan “competir en tiempo” de manera efectiva.

El intercambio electrónico de datos (EDI) se constituye en un poderoso ejemplo, aunque mal entendido, de la forma como la autopista de la

información está creando la inmediatez de la información. Los defensores de EDI argumentan que al enlazar sistemas computacionales entre los proveedores y sus clientes para órdenes de compra, facturas, pagos y registros, las compañías pueden ahorrar en forma considerable en comparación con los métodos manuales (no digitales). En efecto, tal sistema trasciende todas estas posibilidades. Es justamente la primera señal en una oleada de comercio electrónico que desplazará el metabolismo de los negocios hacia un tiempo real y al hacerlo de esta manera modificará para siempre las relaciones entre las compañías.

## **6.10 GLOBALIZACION**

El mundo actual está enmarcado en una economía global de mercado. Según Paúl Krugman, profesor de MIT, en su libro *Peddling Prosperity*, no existe nada más para la economía global que comerciar bienes, servicios, capital, mano de obra e información. “eso es todo”, afirma éste. “Ya no es un misterio tener una economía global. Vivimos en un mundo que se proyecta a la integración, es decir, proporciona o asume pocas mediciones, como el mundo del siglo XIX”.

Así como el mundo geopolítico bipolar se ha desintegrado, dando paso a un ambiente global nuevo, dinámico y volátil, las barreras económicas también se están derrumbando. Este fenómeno se relaciona con el surgimiento de la nueva economía. Como expresa Peter Drucker: “El conocimiento no conoce fronteras”. No existe conocimiento doméstico ni internacional. Al convertirse el conocimiento en el recurso clave, sólo existe una economía mundial, aunque la organización individual opere en un escenario nacional, regional o local.

Ligado a lo anterior, y a pesar de los esfuerzos realizados por los guerreros del antiguo paradigma, que luchaban por el proteccionismo, se están incrementando las zonas de libre comercio en Norteamérica y los países de la cuenca del Pacífico. Clientes globales exigen productos globales. El trabajo se globaliza al explotar las ventajas en costos de los factores tradicionales de insumos como mano de obra y materias primas. Las nuevas regiones y

estructuras económicas y políticas (como la Unión Europea) están llevando a la decadencia la importancia del concepto estado-nación.

A medida que la economía mundial continúa globalizándose, cada vez se hace más importante la necesidad de una gerencia que esté permanentemente a la vanguardia. Las alianzas ad hoc, la asociación estratégica, y en especial, la tecnología de la información serán vitales para el futuro. La colaboración va más allá de los antiguos límites, como plantea Benjamín Gómez Cáceres, profesor asociado en Harvard Business: "La colaboración en los negocios ya no está confinada a las alianzas convencionales entre dos compañías, como las joint venture o convenios comerciales. Actualmente, vemos grupos de compañías que se unen para un propósito común. En consecuencia, se está difundiendo una nueva forma de competencia a través de los mercados globales:" grupo versus grupo".

La globalización es al mismo tiempo causa y efecto. Está impulsada e impulsa la nueva tecnología que posibilita la acción global. Las redes computacionales permiten que las empresas suministren servicios las 24 horas a medida que las solicitudes de los clientes se transfieren de una zona de tiempo a otra sin que el cliente se dé cuenta de que el trabajo se realiza al otro lado del mundo. Las redes posibilitan que las firmas pequeñas colaboren en la obtención de economías de escala. El desarrollo del software puede realizarse en redes, independientes de la ubicación. La oficina ya no está en un lugar, está en un sistema global. La tecnología está eliminando el concepto de "espacio" en el lugar de trabajo. El hogar puede ser el sitio donde se encuentre el corazón, pero, cada vez más la oficina está en cualquier parte donde se pueda conectar el cerebro.

"Estas conexiones nos facultarán y mejorarán las condiciones de libertad y la democracia. Los ciudadanos podrán comunicarse, enviar y recibir información, en una escala previamente inimaginable", afirmó Anne Bingaman, asistente fiscal en el Ministerio de Justicia estadounidense. "Cuando se piense en esto, recuérdense escenas de mujeres y hombres de la Europa ocupada por los nazis, agazapados alrededor de los radio receptores, desesperados por saber y

decir la verdad. O piense en los ciudadanos tras la Cortina de Hierro, que buscaban sintonizar bandas de onda corta de la Radio Free Europe o la BBC. E imagínese qué tan difícil es un trabajo opresor cuando las personas que anhelan la libertad tienen acceso a las redes digitales de computación”.

Pocas descripciones sobre cómo la nueva economía es global son mejores que la citada por el expresidente de la junta directiva de Citicorp, Walter Wriston. El lo ha visto todo. A finales de la década de 1960, las comunicaciones entre el personal bancario en Nueva York y sus colegas en Brasil eran similares a una aventura. Existían tan pocas líneas internacionales que cuando recibían una, la conservaban incluso aunque nada hubiera que decir, así cuando llegaba el momento de intercambiar información, ya tenían una conexión establecida. En palabras de Wriston lo que sucede ahora es una conversación global. Cada hora se realizan más de 100 millones de llamadas telefónicas en las que se utilizan 300 millones de líneas de acceso en todo el mundo, y la cantidad de llamadas se triplicará para el año 2000. “El globo entero se encuentra hoy vinculado en un singular mercado electrónico que se desplaza a la velocidad de la luz”, dice Wriston. “No existe lugar para ocultarse”.

En forma similar, la globalización está impulsando la expansión de la tecnología. El nuevo mundo geopolítico está abriendo nuevos mercados en todas partes, exigiendo una respuesta global. Los negocios globales necesitan poder vincularse con clientes, proveedores, empleados y socios en todo el mundo. Las nuevas oportunidades en mercados financieros globales requieren una infraestructura de información para su adecuada explotación. Todo esto contribuye a un replanteamiento de la estructura organizacional y de todas las industrias a nivel internacional. Las compañías y los académicos están trabajando para construir “empresas transnacionales”, “redes de respuestas”, “firmas sin fronteras”, “Organizaciones globales” y “empresas internacionales”.

## 6.11 DISCORDANCIA

En cuanto el hombre se sitúa en las fronteras de una sociedad global, comienzan a surgir problemas sociales sin precedentes que potencialmente causaran traumas y conflictos masivos, actualmente se pueden observar los comienzos de una nueva economía política que generará profundos planteamientos en torno al poder, la privacidad, el acceso, la igualdad, la calidad de vida laboral, la calidad de vida en general y el futuro del proceso democrático mismo. A medida que los desplazamientos tectónicos que ocurren en la mayoría de los aspectos de la existencia humana choquen con las viejas culturas, muchos conflictos sociales importantes romperán la configuración de las estructuras e instituciones, especialmente en América Latina

El mundo es testigo del surgimiento de nuevas dialécticas sociales: la yuxtaposición o interacción de ideas en conflicto. Hegel desarrolló el concepto de fuerzas contrarias que conducen a la síntesis de algo nuevo. Marx aplicó esta noción a una concepción de la evolución de las sociedades llamada materialismo dialéctico, pero la historia no se desarrolló como lo planteó Marx. La nueva economía exige revisar la noción de fuerzas dialécticas. Por ejemplo, existen fuertes presiones para la descentralización del poder económico y político. Estas presiones entran en conflicto con las antiguas estructuras que buscan centralizar el poder económico y político.

Existe una tendencia convergente hacia el autoempleo y la creación de pequeñas industrias basadas en el conocimiento en los países industrializados, y en mano de obra intensiva en el tercer mundo, las cuales proporcionan trabajo sobre una base contractual. En la economía digital, a medida que el capital intelectual se convierte en el recurso más valioso, los medios de producción se desplazan de la planta hacia las mentes innovadoras de los trabajadores del conocimiento, aquellos que crean valor. Compare su poder emergente con el del trabajador industrial, quien podría paralizar la mano de obra mediante la huelga. En forma similar, los empleados podrían bloquear a los trabajadores y negarles el acceso a los medios de producción. Los trabajadores del conocimiento pueden ejercer su poder en formas infinitamente



más complejas y efectivas, de forma tal, que los jefes no pueden negarles el acceso a sus propios cerebros. Si no están satisfechos o sienten que no son requeridos, es probable que establezcan su propio negocio, como lo han hecho millones de individuos en los últimos cinco años. Un buen cerebro, un teléfono, un MODEM y un PC es todo lo que se necesita para producir. Como lo manifiesta Miller: “Los jefes no pueden decir que desean x toneladas de ideas innovadoras generadas por este grupo, como solían hacerlo con las láminas de acero”. Los trabajadores del conocimiento requieren la motivación y unas relaciones de equipo confiables con el propósito de ser efectivos. Tienen un poder emergente que se proyecta mucho más allá de lo que Marx había imaginado. Estos propietarios de los nuevos medios de producción estarán mejor posicionados que nunca para compartir las ganancias. No obstante, este creciente poder entra en conflicto con las tradicionales estructuras de propiedad y poder, que se fundamentan en la tenencia de activos de la era industrial, específicamente el capital.

En la nueva economía, aquellos trabajadores con acceso a la nueva infraestructura pueden participar plenamente en la vida social y comercial. La tendencia de aquéllos sin acceso, conocimiento ni motivación es quedarse a la zaga. Si esta situación no se maneja en forma apropiada, se incrementará en forma severa la estratificación social, creando una nueva subclase. Los desposeídos se verán enfrentados a la contradicción entre, por una parte, el espléndido potencial de la nueva tecnología y, por otra, la decadencia de su calidad de vida.

## **6.12 DIGITALIZACION**

El soporte de la nueva economía, es digital, la autopista de la información y la nueva economía se construyen sobre algo supremamente sencillo. Toda la información se puede presentar bien sea con “1” y/o con “0”, lo que constituye la base del sistema de los números binarios. El número 1 está representado como 1; el número 10; el 3 como 11, etc. Si todos los números se pueden describir como unos y ceros, los primeros pensadores concluyeron que con una combinación de este tipo se podría representar la letra “a”, la letra “b” y la letra “A” y, con base en este principio, otros tipos de información. Estos unos y

ceros a su vez se pueden representar en un computador como la presencia o ausencia de una señal eléctrica. Los primeros computadores podían decodificar o traducir cantidades y, más tarde, letras en unos y ceros utilizando tubos al vacío. Cuando el tubo estaba encendido, indicaba 1; cuando estaba apagado, indicaba un 0. Posteriormente, los tubos fueron reemplazados por transistores que se podían encender o apagar. A su vez, estos últimos fueron reemplazados por chips de silicio en los que el encendido o apagado se representaba mediante la ausencia o presencia de una carga en una partícula.

Con el paso del tiempo, se aplicó la digitalización más allá de las cantidades y las letras. Fue posible utilizar los bits para representar cada vez más tipos de información, como gráficas y fotografías. Además, los medios basados en el tiempo (que no son estáticos, pero necesitan tiempo para presentarse) como el audio y el video, podrían muestrearse y traducirse a bits. Si, por ejemplo, la forma de onda análoga de una voz humana pudiera convertirse en una señal digital al muestrearla una cantidad suficiente de veces, estos bits podrían almacenarse en un computador o dispositivo de almacenamiento digital como un disco (como en el caso de correo de voz) y reconstruirse de nuevo en una onda análoga que el oído pueda escuchar. En la antigua economía, la información esa análoga o física (o como la denomina Nicholas Negroponte: “átomos”). Las personas se comunicaban para desplazar sus cuerpos físicos en un salón de reuniones, hablar a través de una línea telefónica análoga, enviar cartas hechas de átomos a otros, transmitir señales de televisión análogas a los hogares, mostrar películas desarrolladas en el almacén fotográfico local, intercambiar efectivo o cheques, colocar discos con la guía de una aguja que se desplaza a través de un surco en un disco, publicar revistas físicas adquiridas en un almacén o entregadas por el cartero, o proyectar la luz a través de una cinta fílmica física en un teatro.

En la nueva economía, la información se halla en una forma digital: bits. Cuando es digitalizada y comunicada a través de redes digitales, se abre un nuevo mundo de posibilidades. Vastas cantidades de información se pueden concentrar o comprimir y transmitir a la velocidad de la luz. La calidad de información puede ser mucho mejor que en las transmisiones análogas. Se pueden combinar muchas formas diferentes de información, creando, por

ejemplo, documentos multimedia. (Si una imagen vale más que mil palabras, el documento correcto de multimedia recuperado en el momento preciso vale más que mil imágenes). La información se puede almacenar y recuperar en forma instantánea en cualquier parte del mundo, proporcionando acceso casi inmediato a la mayor parte de información registrada por la civilización humana. Se pueden crear nuevos dispositivos digitales de manera que quepan en un bolsillo del usuario (o sean más pequeños) y puedan tener un impacto en la mayoría de los aspectos de los negocios y la vida personal.

Al comparar algo tan simple como la oficina postal y su distribución de correspondencia física con los actuales sistemas digitales de correo electrónico (aunque son relativamente primitivos), se puede comenzar a comprender el efecto de la digitalización en el metabolismo de la economía. Los beneficios del correo electrónico no sólo consisten en que los mensajes se desplacen con mayor rapidez (aproximadamente a la velocidad de la luz comparada con la de los vehículos de entrega de correo). Tampoco en que exista una utilidad adicional al poderse enviar mensajes con solo activar una tecla para buscar una lista de distribución. Ni en que exista un permanente registro investigable de comunicaciones. Ni en que se reduzcan las “funciones sombra”, como caminar hasta el buzón o marcar un número telefónico. Aunque todos los beneficios sean reales, el asunto es que el correo electrónico es tan solo el comienzo de una forma nueva y completa de colaboración humana. Los planeadores de productos trabajan en equipo desde varios sitios. Las personas pueden trabajar con efectividad tanto desde la casa o cuarto de hotel como pueden hacerlo desde su oficina.

Un cambio similar se registra en todos los aspectos del comercio, administración y aprendizaje a través de la economía. A medida que los sistemas de correo electrónico basados en el texto se remplacen o integren con el correo de multimedia enlazado con redes digitales, inalámbricas o celulares, en el que su mensaje contiene información en muchas formas que incluyen el video, la capacidad de los seres humanos para comunicarse en el tiempo y espacio se verá afectada en forma significativa.

## **6.13 VIRTUALIZACION**

A medida que en Colombia, la información cambie de análoga a digital, los elementos físicos se tornarán virtuales, cambiando el metabolismo de la economía, los tipos de instituciones y relaciones posibles, y la naturaleza de la actividad económica en sí misma.

En la nueva economía, existen (para nombrar unos pocos) los siguientes elementos:

- **Aulas virtuales:** Cualquier dispositivo de información (televisor, teléfono, computador, quiosco, etc.) desde el cual los alumnos tengan capacidad de comunicación e interacción con los profesores, tutores y demás alumnos.
- **Congreso virtual:** (También conocido como audiencias virtuales). Audiencias realizadas desde múltiples sitios en forma asincrónica (en múltiples dimensiones de tiempo).
- **Extranjeros virtuales:** Son las personas que trabajan y participan en la economía de un país, quienes físicamente están localizadas en algún lugar diferente; por ejemplo, los “trabajadores virtuales dedicados al ingreso de datos” que viven en la India. Estos, a menudo, técnicamente son extranjeros ilegales.
- **Cartelera virtual:** Mensaje Maestro, hipervinculado a otros tableros, no se necesitan puntillas para fijar el aviso.
- **Parque de negocios virtual:** Son los recursos de negocios “domésticos” en la red con el propósito de ayudar a las compañías a crear rápidamente corporaciones virtuales.
- **Corporación virtual:** (empresa virtual, empresa ampliada, ínter empresas). Es la agrupación coyuntural, con base en la red de compañías, individuos, y organizaciones cuyo propósito es crear un negocio.
- **Cupón virtual:** En la red, estimula a la persona que la compre.
- **Agencia gubernamental virtual:** Muchas entidades gubernamentales que tienen un propósito similar están vinculadas a través de redes para suministrar servicios mediante una ventana sencilla abierta al público, como en una agencia virtual de “derechos”.

- **Trabajo virtual:** El sitio de labores para el trabajador nómada de oficina.
- **Realidad virtual:** El oximorón prioritario para la virtualización.
- **Sexo virtual:** Experiencia sexual de multimedia interactiva con compañero(s) digitalizado(s), que en el futuro involucrará retroalimentación cinestésica.
- **Almacén virtual:** Es el almacén localizado en la red, que físicamente no está allí, lleva a los consumidores hacia los proveedores ( como en la venta minorista virtual, la venta mayorista virtual, la distribución virtual)
- **Aldea virtual:** Es la agrupación de individuos, independientes en cuanto a la localización, que comparten un amplio conjunto de intereses comunes objetivos y subjetivos. Se extiende a la vida en la aldea, su calle principal, su plazoleta y también al bufón del lugar.
- **Enfriador de agua virtual:** Lugares donde las personas pueden comprometerse en comunicaciones normales (físicas) e incluso graciosas como aquellas que ocurren en los períodos de descanso en las universidades y oficinas. Algunas veces llamado **MUD** (calabozos multiusuario).

## 6.14 MOLECULARIZACION

La nueva economía es molecular. La antigua corporación está en proceso de desagregación, siendo remplazadas por moléculas dinámicas y multitudes de individuos y entidades que conforman la base de la actividad económica. La organización no necesariamente desaparece, pero sí se transforma. Lo “masivo” se convierte en “molecular” en todos los aspectos de la vida económica y social. La principal unidad económica de la economía industrial era la corporación, en la era agrícola, las raíces de la jerarquía de comando y control estaban en las burocracias de la iglesia y los militares, pero se extendieron para convertirse en la firma. El objetivo de todos los directivos y miembros de la junta era incrementar la magnitud, ingresos y utilidades de la empresa. Durante años, y hasta hoy, la jerarquía tradicional ha tenido profundas dificultades debido a su deficiente constitución para responder a las anteriores se le exigió estructuras más receptivas, más planas y basadas en equipos. El movimiento más significativo para crear tales estructuras

horizontales orientadas al proceso es la reingeniería de procesos de negocios. No obstante, como explicó Riel Miller, economista al servicio de Alliance For Converging Technologies: “La necesidad de agregar conocimiento en cada paso en la cadena de valor comienza a cuestionar la noción familiar de la firma como unidad organizacional. La red puede ser, al mismo tiempo, la fuente de desaparición y de salvación de la firma tal como la hemos conocido”.

Hace más de cincuenta años el premio Nobel de economía en 1991, Ronald Coase, “preguntaba el porqué de la existencia de las firmas. ¿Por qué no existe un mercado dentro de la empresa? ¿Por qué no es rentable hacer que cada trabajador, cada paso en el proceso de producción, sea un comprador y vendedor independiente? ¿Por qué los diseñadores no subastan sus servicios a los ingenieros? ¿Por qué el ingeniero no vende los proyectos al mejor postor?

Una de las principales respuestas a estos cuestionamientos tiene relación con el costo de la información. Producir un pan, ensamblar un automóvil o manejar una emergencia en un pabellón de hospital involucra varios pasos en los que la cooperación y el propósito común son esenciales para fabricar un producto útil.

Una sala de emergencias, donde cada médico hace esfuerzos por obtener servicios de enfermería, intentando lograr el menor precio, mientras al mismo tiempo determina si la enfermera es en realidad capaz de auxiliarle en una operación, podría suministrar un mercado completamente funcional, pero no un producto en especial útil para un paciente muerto. En forma similar, realizar una subasta antes de que el armador de ejes apruebe el producto para el ensamblador de chasis podría disminuir la velocidad de producción en línea. Esta situación sería incluso menos eficiente si fuera necesario comprara a cada paso en el mostrador la información requerida en cuanto a la viabilidad y compatibilidad técnicas”.

En el pasado, una estructura clara y un régimen estricto funcionaron en muchos campos de batalla y en muchos mercados. El rol de la infraestructura preeminente de la firma era claro e indivisible. No obstante, actualmente, como lo manifiesta Miller: “La red no cambia las reglas, pero modifica lo que es posible. Abre nuevos horizontes para aquello que es factible económicamente y en la práctica. Los costos de la información y la coordinación están cayendo.

Ahora más que nunca nos encontramos en la posición de crear bienestar al agregar conocimiento a cada producto en todos los pasos”.

La jerarquía y la economía industriales están dando lugar a las estructuras económicas y organizaciones moleculares. La palabra molecularización es difícil de comprender pero es útil. En física una molécula es uno de los elementos básicos de la materia; es la partícula más pequeña en la cual se puede dividir una sustancia, conservando aún después la identidad química de la sustancia original.

La analogía es útil para comprender la nueva economía, puesto que la nueva empresa tiene una estructura molecular fundamentada en el individuo. El trabajador del conocimiento (molécula humana) funciona como una unidad de negocios de una entidad. Los trabajadores motivados, líderes autodidactas, con espíritu empresarial, con poder y con el sentido de cooperación a través de nuevas herramientas, aplican su conocimiento y creatividad para crear valor. Las condiciones pueden garantizar una estructura sólida que una fuertemente las moléculas. Lo más probable es que las condiciones cambiantes del difícil mercado y entorno de turbulencia colombianos, exijan más dinamismo entre las moléculas, llevándolas a que se reúnan y trabajen cada vez más en equipos, o incluso se desplacen de forma más libre. La capacidad de nuevas relaciones se incrementa profundamente a través de la nueva Infoestructura. Aún existe un rol para que la organización proporcione una estructura de base para tal actividad molecular, aunque se encuentre a gran distancia de la antigua jerarquía.

Cuando la actividad molecular se extiende a la economía en su totalidad, pueden observarse muchos tipos diferentes de relaciones que hacen que la discusión de la corporación virtual parezca un asunto trivial. Por ejemplo, los medios masivos de comunicación se convertirán en medios moleculares, a través de los cuales los lectores, oyentes y televidentes serán clientes que podrán tener acceso e interactuarán con millones de “canales”. Lo hacen cuando escogen, en vez de hacerlo según el horario de un medio de difusión.

La producción masiva se convierte en molecular con jornadas de producción de un par de jeans, en lugar de un millón. Incluso los productos llegan a estar

constituidos de moléculas que se conectan entre sí a través de interfaces estándares. La industria del software se está transformando en una industria de partes en las que las compañías crean y comercializan piezas que funcionan con otras. El mercadeo masivo se hace molecular, ya que los comercializadores identifican grupos específicos de clientes o individuos para recibir información de ventas.

## **6.15 INTEGRACION**

La Red juega un papel importante dentro de la nueva economía, integra moléculas en conjuntos que se interconectan con otros para la creación de bienestar. El nuevo paradigma en la creación de bienestar es posible gracias a las redes computacionales digitales, debido al cambio en el estilo de trabajo en red, interconectada en contraste con la conexión del computador tipo anfitrión, redes jerárquicas de las antiguas redes par a par basadas en el modelo de internet. A medida que aumenta el ancho de la banda de dichas redes para lograr una multimedia total (integración de datos, texto, voz audio, imagen y video), crecen dramáticamente las oportunidades para estas nuevas estructuras institucionales.

Las nuevas estructuras organizacionales en red no consisten simplemente en la creación de empresas orientadas al proceso, en las que se aplica reingeniería en forma horizontal, a los procedimientos de negocios “productivos” para ahorrar costos y mejorar la capacidad de respuesta. El cambio tampoco implica una transformación hacia las estructuras basadas en los equipos (aunque el equipo de negocios es importante para la nueva empresa). Más bien, es un replanteamiento radical de la naturaleza y funcionamiento de la organización y las relaciones entre éstas. La nueva compañía denominada por la Alliance for Converging Technologies, como la “empresa interconectada y en red”, constituye una gran malla de relaciones que incluye a todos los niveles y funciones de negocios en los que los límites dentro y fuera son permeables y fluidos.

La empresa interconectada en red constituirá una extensión de grandes dimensiones de la corporación virtual debido a que habrá acceso a los socios externos de negocios, constante reconfiguración de las relaciones entre las



empresas y un incremento dramático en el outsourcing. La empresa interconectada en red se comportará como la Internet, en la que todos pueden participar y el esfuerzo total es mayor que la suma del esfuerzo de las partes.

La economía general actuará de la misma forma. Las redes de redes a lo largo del modelo Internet comienzan a romper barreras entre las compañías (proveedores clientes, grupos afines y competidores). Se verá el surgimiento de organismos interconectados en red de negocios, gobiernos, aprendizaje y cuidado de la salud, para nombrar sólo unos cuantos ejemplos.

Cada economía necesita una infraestructura nacional de información. Este será el servicio público de este siglo XXI, una autopista de banda amplia para una economía de banda ancha y gran capacidad. Y cada organización necesita conectarse a este servicio público con una infraestructura empresarial de información. La nueva infraestructura cambiará la actividad económica en forma tan significativa como lo hizo la electricidad. Así como los negocios y la creación de bienestar no serían actualmente concebibles sin la electricidad, de igual manera, la nueva economía sería imposible sin el poder de la información.

#### **6.16 DESINTERMEDIACION**

Las funciones de intermediación conocidas entre los productores y consumidores se están eliminando a través de redes digitales. Las empresas, funciones y personas intermediarias necesitan subir en la cadena alimenticia para crear un nuevo valor, o enfrentarán la desintermediación.

Los medios masivos y alternativos podrían utilizar la nueva infraestructura para vender directamente a través de la red, eliminando en consecuencia los canales minoristas intermediarios. En el proceso, los grandes minoristas enfrentarán la desintermediación.

#### **6.17 CONVERGENCIA**

Tres industrias convergentes, proporcionan actualmente la infraestructura para la creación de riqueza en todos los sectores. Mientras en la antigua economía, la industria automotriz era el sector clave, en la nueva el sector predominante

son los nuevos medios de comunicación, los cuales son producto de la convergencia de las industrias de computación, comunicaciones y contenido. En Estados Unidos y la Unión europea, los nuevos medios y sus industrias auxiliares y de servicios responden por más del 10% del PIB. El Hardware y el ancho de banda de las comunicaciones se convirtieron en productos populares. Las utilidades en el nuevo sector se desplazan al contenido debido a que es ahí donde se crea el valor para los clientes, no en las cajas o en las transmisiones. Muchas de las compañías de contenido –empresas de entretenimiento, redes de transmisión y editores- se encuentran rezagadas ante la resistencia de los antiguos paradigmas. Las compañías más exitosas son aquellas con experiencia en software, servicios, contenido basado en la computación y telecomunicaciones digitales.

Dependiendo de en qué esquina del triángulo se ubiquen, las empresas pueden adolecer de una visión limitada. Algunas redes televisivas consideran como única oportunidad la televisión interactiva. Mientras que otros productores de Hollywood consideran que la convergencia es irrelevante. Las empresas dedicadas a juegos consideran la convergencia como el nuevo campo digital de diversiones. Y algunas empresas de telefonía se concentran en ampliar las conferencias telefónicas o por video. ¿Quién tiene la razón? El mercado decidirá. “¿Qué opina de la radio?” preguntó una vez Fred Allen a Titus Moody, a lo cual éste contestó: No estoy de acuerdo con los enseres que hablan”. Es demasiado para los expertos.

La convergencia se convierte en la base de todos los sectores. Los nuevos medios ya están comenzando a transformar las artes, la forma con se dirigen la investigación científica y como se proporciona la educación, están en el umbral de la transformación de las empresas como se conocen y están cambiando la manera como los individuos aprenden, realizan negocios, trabajan, juegan, viven e incluso piensan.

## **7. MARCO LEGAL**

El estado colombiano consciente del bajo nivel de educación de la fuerza laboral y de la trascendencia de los cambios que actualmente se están suscitando a nivel global en todos los órdenes, ha decidido reestructurar y

organizar el “sistema de calidad de formación para el trabajo y el desarrollo humano”, con miras al fortalecimiento del recurso humano nacional colombiano y al aumento de la competitividad del país. Por tal razón expide el decreto 2020 del 16 de Junio de 2.006 y la Ley 1064 del 26 de Julio de 2.006. Ambos recursos, no solo le brindan soporte legal a la presente propuesta, sino una solidez que apalanca el esfuerzo de Danaranjo S.A. por establecer y normalizar sus procesos de formación.

### **7.1 DECRETO 2020 DE 2.006**

Por medio del cual se organiza el sistema de calidad de formación para el trabajo.

El presidente de la república de Colombia; En ejercicio de las facultades constitucionales y legales, en especial las que le confieren el numeral 11 del artículo 189 de la constitución política de Colombia, el artículo 45 de la ley 489 de 1.998, el artículo 74 de la ley 115 de 1.994 y el artículo 12 de la ley 789 de 2.002.

Considerando que el Conpes 81 del 26 de Julio de 2.004 define los principios y componentes del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo solicita al Ministerio de Protección Social el desarrollo del componente de acreditación de la calidad de los programas y entidades de formación para el trabajo.

Que el artículo 74 de la ley 115 de 1.994 confiere al Ministerio de Educación Nacional la función de dirigir los sistemas nacionales de acreditación y de evaluación de la educación.

Que el numeral 11 del artículo 2 del decreto 205 de 2.003 confiere al ministerio de la protección social la función de formular, en lo relativo a la Ley 789 de 2.002, las políticas de formación del recurso humano, capacitación y aprendizaje para armonizarlas con las necesidades económicas y las tendencias de empleo.

Que el numeral 9 del artículo 4 del decreto 205 de 2.003 confiere al Ministerio de la Protección Social la función de formular, en lo relativo a la Ley 789 de 2.002, las políticas de formación del recurso humano, capacitación y

aprendizaje para armonizarlas con las necesidades económicas y las tendencias de empleo.

Que el numeral 9 del artículo 4 del Decreto 2153 de 1.992, le otorga a la Superintendencia de Industria y Comercio la facultad de acreditar a las personas encargadas de certificar el cumplimiento de las normas técnicas y realizar la debida supervisión.

## DECRETA

### CAPITULO I

#### DEFINICIONES

ARTICULO 1. Para efectos de la aplicación e interpretación del presente decreto se utilizarán las siguientes definiciones:

- 1.1 Formación para el trabajo. Es el proceso educativo formativo organizado y sistemático, mediante el cual las personas adquieren y desarrollan a lo largo de su vida competencias laborales, específicas o transversales, relacionadas con uno o varios campos ocupacionales referidos en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que le permiten ejercer una actividad productiva como empleado o emprendedor de forma individual o colectiva.
- 1.2 Organismo de tercera parte. Es una organización pública o privada que no es oferente de servicios de formación para el trabajo, especializada y reconocida públicamente por la Superintendencia de Industria y Comercio, dentro del marco de decreto 2269 de 1.993, conforme a criterios técnicos previamente establecidos por la Comisión de la Calidad de la Formación para el Trabajo (CCAFT) y con sujeción a las disposiciones de este decreto.
- 1.3 Acreditación de organismos de tercera parte. Es el proceso mediante el cual un organismo de tercera parte especializado en procesos de evaluación y certificación de la calidad recibe la autorización por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio, dentro del marco del decreto 2269 de 1.993 para llevar a cabo la certificación de calidad de los programas e instituciones oferentes de formación para el trabajo.
- 1.4 Certificación de calidad de la formación para el trabajo. Es el acto mediante el cual un organismo de tercera parte, conforme se define en este decreto,

verifica y avala el cumplimiento de las normas técnicas de calidad de formación para el trabajo por parte de los programas e instituciones.

- 1.5 Calidad. Es el cumplimiento por parte de un programa o institución de formación para el trabajo de las normas técnicas de calidad, conforme se definen en este decreto, para satisfacer las necesidades de los beneficiarios.
- 1.6 Pertinencia. Es el resultado del análisis permanente y en conjunto con el sector productivo de información sobre la situación y tendencia de oferta y demanda laboral y las perspectivas de desarrollo económico del país, para determinar líneas y políticas en materia de oferta de formación para el trabajo.
- 1.7 Norma técnica de calidad de formación para el trabajo. Es un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que suministra para uso común y repetido, reglas, directrices y características para las actividades o sus resultados, encaminados al logro del grado óptimo de orden en un contexto dado. Las normas técnicas se deben basar en los resultados consolidados de la ciencia, la tecnología y la experiencia y sus beneficios óptimos para la comunidad, conforme lo define el decreto 2269 de 1.993 y las normas que lo adicionen, modifiquen o sustituyan, en el contexto de la formación para el trabajo.
- 1.8 Unidad sectorial de normalización de formación para el trabajo. Con respecto a la formación para el trabajo, es aquella autorizada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de conformidad con el decreto Ley 210 de 2.003 y las normas que lo adicionen, modifiquen o sustituyan y tiene como función la preparación de normas propias de un sector, dentro de los lineamientos internacionales establecidos para esta actividad, con la posibilidad de ser sometidas ante el organismo nacional de normalización al proceso de adopción y publicación de normas técnicas colombianas.
- 1.9 Normalización. Es la actividad que establece, en relación con problemas actuales o potenciales, soluciones para aplicaciones repetitivas y comunes, con el objeto de lograr un grado óptimo de orden en un contexto dado. En particular consiste en la elaboración, la adopción y la publicación de las normas técnicas, de conformidad con el decreto 2269 de 1.993 y las

normas que lo adicionen, modifiquen o sustituyan, en el contexto de la formación para el trabajo.

## CAPITULO II

### DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 2. Sistema de calidad de la formación para el trabajo (SCAFT). Es el conjunto de mecanismos de promoción y aseguramiento de la calidad, orientados a certificar que la oferta de formación para el trabajo cuenta con los medios y la capacidad para ejecutar procesos formativos que respondan a los requerimientos del sector productivo y reúnen las condiciones para producir buenos resultados. Está conformado por las siguientes instancias:

2.1 La comisión de calidad de la formación para el trabajo (CCAFT)

2.2 Los comités sectoriales.

2.3 Los organismos de tercera parte.

2.4 Los programas e instituciones oferentes de formación para el trabajo, tanto públicas como privadas.

El Sistema de Calidad de la formación para el trabajo, será reconocido como unidad sectorial de normalización de la formalización para el trabajo, en el marco del sistema de normalización, certificación y metrología, por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de acuerdo con el artículo 28 del Decreto-Ley 210 de 2003.

PARAGRAFO 1: El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, a través de su Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, pondrá al servicio del Sistema de calidad de Formación para el Trabajo sus prácticas, estándares e instrumentos para el mejoramiento de la calidad de los programas y la gestión institucional.

PARAGRAFO 2: El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, mantendrá actualizado un sistema de información con las innovaciones, que en materia de aprendizaje y formación profesional para el trabajo se generen a nivel internacional, y lo pondrá al servicio del Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo

### CAPITULO III

#### DE LA CERTIFICACION DE CALIDAD DE LA FORMACION PARA EL TRABAJO

ARTICULO 3: Características de la certificación de calidad de la formación para el trabajo. La certificación a que se refiere el presente decreto está dirigida a los programas y las instituciones oferentes de formación para el trabajo, con el objeto de obtener un reconocimiento público de su calidad.

Es de carácter voluntario y está a cargo de organismos de tercera parte, especializados y reconocidos públicamente que actúan de acuerdo con criterios estándares, procesos e instrumentos establecidos específicamente por la CCAFT y las disposiciones de este decreto. Es de carácter temporal y debe ser renovada periódicamente, conforme con los reglamentos que expida este organismo, sin perjuicio de las autorizaciones y certificaciones requeridas por las disposiciones vigentes.

ARTICULO 4: Programa e instituciones objeto de certificación, serán objeto de Certificación de Calidad de Formación para el Trabajo:

4.1 Los programas de educación no formal orientados a la formación para el trabajo.

4.2 Los programas de educación media técnica que sean de formación para el trabajo.

4.3 Los programas técnicos profesionales y tecnológicos de educación superior que cuenten con registro calificado otorgado por el Ministerio de Educación Nacional y que sean de formación para el trabajo.

4.4 Los programas desarrollados por las empresas para efectos del reconocimiento del contrato de aprendizaje.

4.5 Las instituciones reconocidas como entidades educativas de educación no formal y de educación media técnica, las cajas de compensación familiar o las instituciones de educación no formal que éstas crean para prestar servicios de formación para el trabajo, las empresas que desarrollen procesos de formación organizados y sistemáticos para sus trabajadores actuales o potenciales, que ofrecen programas de formación para el trabajo y que hayan obtenido la certificación del SCAFT de por lo menos el 50% de sus programas.

ARTICULO 5: Condiciones para la certificación de calidad. Para acceder a la certificación de calidad, los programas e instituciones de formación para el trabajo, diferentes al SENA, deberán someterse a un proceso de evaluación en el cual un organismo de tercera parte verifica y certifica el cumplimiento de las normas técnicas de calidad, ya sea de programas o de instituciones según el caso, sin perjuicio de las autorizaciones y certificaciones requeridas por las disposiciones vigentes. Los programas técnicos profesionales y tecnológicos de educación superior que sean de formación para el trabajo se entienden certificados una vez cuenten con el registro calificado otorgado por el Ministerio de Educación Nacional.

#### CAPITULO IV

#### DE LA COMISION DE CALIDAD DE LA FORMACION PARA EL TRABAJO Y OTROS ORGANISMOS

ARTICULO 6: Creación y conformación de la comisión de la Calidad de la Formación para el Trabajo CCAFT. Créase la Comisión de Calidad de la Formación para el Trabajo, en adelante “CCAFT” de conformidad con lo establecido en el artículo 45 de la Ley 489 de 1998. Esta comisión estará conformada por:

6.1 El Ministro de la Protección Social o el Viceministro delegado, quien la presidirá.

6.2 El Ministro de Educación Nacional o el Viceministro delegado.

6.3 El Ministro de Comercio, Industria y Turismo o el Viceministro delegado.

PARAGRAFO: Serán invitados permanentes de la CCAFT, con voz y sin voto: El Director General del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA o su delegado; un representante de las instituciones de educación no formal; un representante de las entidades de educación técnica y tecnológica y un representante de los empresarios. Estos representantes, exceptuando el del SENA, serán elegidos por la CCAFT por periodos de dos años. A partir del segundo periodo, estos representantes se escogerán entre las instituciones que cuenten con certificación de calidad.

ARTICULO 7: Funciones de la CCAFT. Son funciones de la CCAFT las siguientes:

7.1 adoptar se propio reglamento.

7.2 Definir las políticas de opresión, evaluación y control del SCAFT.

7.3 Adoptar las normas técnicas de calidad de la formación para el trabajo, tanto para programas como para instituciones, teniendo en cuenta las



recomendaciones de los Comités Sectoriales y los procedimientos definidos por el sistema de normalización, certificación y metrología.

7.4 Establecer los requisitos, criterios e indicadores, adicionales a los previstos por la Superintendencia de Industria y Comercio, para el reconocimiento que hará esta entidad, de los organismos de tercera parte como certificadores de la calidad de los programas e instituciones de formación para el trabajo.

7.5 Promover la participación de entidades y organizaciones públicas y privadas como organismos de tercera parte.

7.6 Definir estrategias y mecanismos de comunicación pública del SCAFT, tanto para motivar la participación de las entidades de formación para el trabajo, como para dar a conocer entre los usuarios de este sistema la importancia de la certificación de calidad de los programas e instituciones de formación para el trabajo.

7.7 Organizar un sistema de información de programas e instituciones certificadas.

7.8 Evaluar periódicamente el funcionamiento del SCAFT y definir acciones correctivas y preventivas.

## **7.2 LEY 1064 de 2006**

Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación.

### **EL CONGRESO DE COLOMBIA**

#### **DECRETA:**

**ARTICULO 1:** Reemplácese la denominación de Educación no Formal contenida en la Ley General de Educación y en el decreto Reglamentario 114 de 1996 por Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

**ARTICULO 2:** El estado reconoce la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano como factor esencial del proceso educativo de la persona y

componente dinamizador en la formación de técnicos laborales y expertos en las artes y oficios. En consecuencia las instituciones y programas debidamente acreditados, recibirán apoyo y estímulo del Estado, para lo cual gozarán de la protección que esta ley les otorga.

PARAGRAFO: Para todos los efectos, la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano hace parte integral del servicio público educativo y no podrá ser discriminada.

ARTÍCULO 3: El proceso de certificación de calidades de las instituciones y programas de Educación para el trabajo y el Desarrollo Humano queda comprendido en lo establecido actualmente dentro del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. El gobierno nacional reglamentará los requisitos y procedimientos que deberán cumplir las instituciones y programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano con el fin de obtener la Acreditación.

PARAGRAFO: A los programas de educación no formal que al momento de entrar en vigencia la presente ley se hallen reconocidos por las autoridades de educación departamentales, se les aplicarán los beneficios que ella establece, mientras el gobierno expide la reglamentación sobre acreditación de programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano de que trata este artículo.

ARTICULO 4: Los empleados y trabajadores del sector público o privado podrán solicitar el retiro parcial de sus cesantías de las entidades administradoras de fondos de cesantías para el pago de matrículas y pensiones en instituciones y programas técnicos conducentes a certificados de aptitud ocupacional, debidamente acreditados, que impartan educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano del empleado, trabajador, su cónyuge, compañera o compañero permanente o sus descendientes, conforme a los procedimientos establecidos en la ley.

ARTÍCULO 5: Los certificados de aptitud ocupacional, expedidos por las instituciones acreditadas como de “Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano”, serán reconocidos como requisitos idóneos de formación para

acceder a un empleo público en el nivel técnico que se señala en el Decreto 785 del 3 de Marzo de 2005 y las disposiciones que lo modifiquen o adicionen.

ARTICULO 6: Incorpórese al texto del artículo 387 literal c) del Estatuto Tributario el siguiente texto “los programas técnicos y de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano debidamente acreditados”

ARTÍCULO 7: Los programas conducentes a certificado de Aptitud Ocupacional impartidos por las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano debidamente certificadas, podrán ser objeto de reconocimiento para la formación de ciclos propedéuticos por las instituciones de educación Superior y tendrán igual tratamiento que los programas técnicos y tecnológicos.

ARTICULO 8: El Instituto Colombiano para la Educación Técnica en el Exterior (Icetex) y demás instituciones del estado que ofrezcan incentivos para proyectos productivos o creación de empresas, darán igual tratamiento en la asignación de recursos y beneficios a los estudiantes de las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano debidamente acreditadas.

ARTÍCULO 9: La presente ley rige a partir de su promulgación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

## **8. ALCANCE**

Se espera que en el corto plazo, el presente Programa de Formación, cree una nueva dimensión en lo concerniente a la formación de gerentes comerciales al interior de Danaranjo S.A. capaz de producir una mejoría en los diferentes índices de gestión de la organización, aumentando por la generación de valor los niveles de competitividad, margen de contribución del producto directorio telefónico y rentabilidad.

Los usuarios directos del presente estudio son los gerentes comerciales, coordinadores y asesores comerciales de Danaranjo S.A. en todo el país que se verán beneficiados con el programa de formación continuada realizado a la medida de sus necesidades. También se beneficiaran los clientes y usuarios de

los directorios telefónicos en toda Colombia por la mejoría en el servicio, además de otras empresas del sector e instituciones educativas que se adapten a los nuevos esquemas de formación para el trabajo, contempladas en el decreto 2020 de 2.006 emanado del ministerio de protección social.

9.

## PROGRAMA DE FORMACION PARA LÍDERES COMERCIALES

*“Cuando emprendas tu viaje hacia Ítaca  
debes rogar que el viaje sea largo,  
lleno de peripecias, lleno de experiencias.*

*No has de temer ni a los lestrigones ni a los cíclopes,  
ni la cólera del airado Poseidón.*

*Nunca tales monstruos hallarás en tu ruta  
si tu pensamiento es elevado, si una exquisita  
emoción penetra en tu alma y en tu cuerpo.*

*Los lestrigones y los cíclopes  
Y el feroz Poseidón no podrán encontrarte  
si tú no los llevas ya dentro, en tu alma,  
si tu alma no los conjura ante ti.*

*Debes rogar que el viaje sea largo,  
que sean muchos los días de verano;  
que te vean arribar con gozo, alegremente,  
a puertos que tú antes ignorabas.  
Que puedas detenerte en los mercados de Fenicia,  
y comprar unas bellas mercancías.  
Acude a muchas ciudades del Egipto  
Para aprender, y aprender de quienes saben.*

*Conserva siempre en tu alma la idea de Ítaca:  
llegar allí, he aquí tu destino.  
Más no hagas con prisas tu camino;  
Mejor será que dure muchos años,  
Y que llegues ya viejo, a la pequeña isla,  
rico de cuanto habrás ganado en el camino.*

*No has de esperar que Ítaca te enriquezca:  
Ítaca te ha concedido ya un hermoso viaje.  
sin ella, jamás habrías partido;  
más no tiene otra cosa que ofrecerte.*

*Y si la encuentras pobre, Ítaca no te ha engañado.  
Y siendo ya tan viejo, con tanta experiencia,  
sin duda sabrás ya qué significa Ítaca.”*

## 9.1 INTRODUCCION AL PROGRAMA DE FORMACION

El rápido y constante cambio del arte de la gestión empresarial obliga a considerar que el liderazgo no es un fenómeno exclusivo de unos pocos privilegiados sino una cuestión de todos en la organización y si además tenemos en cuenta el pensamiento de Kouses y Posner “el líder tradicional medio no sobrevivirá a los próximos diez años”, las organizaciones se encuentran en la obligación inmediata de preparar para el futuro a su recurso humano, bajo las premisas de un liderazgo nuevo y distinto, un liderazgo innovador, apasionado y sensacional capaz de generar sueños e ideas únicas que se traducirían en auténticas ventajas competitivas para la organización.

Durante siglos los aprendices, aprendieron viendo sobre el hombro de sus maestros y experimentando de primera mano por el sistema de prueba y error, ya que no existían esquemas sustitutos de capacitación que enseñaran mediante la acción.

El concepto medieval de los aprendices sobrevivió como una herramienta de enseñanza hasta hace relativamente poco tiempo, cuando el crecimiento de los lugares de trabajo y de las empresas modernas, hizo que los aprendices se convirtieran en algo obsoleto y poco práctico para las organizaciones, por los siguientes aspectos:

- Es logísticamente difícil tener al maestro correcto disponible para el aprendiz correcto.
- El tiempo del especialista capacitador es extraordinariamente costoso.
- El tiempo que le tomaría al especialista enseñar, es tiempo que le quitaría a las necesidades inmediatas de la empresa.
- El especialista capacitador sólo podría proporcionar guías generales, debido a que la organización no puede o no quiere ofrecer la oportunidad para que el capacitador siga a sus aprendices y el desarrollo de sus habilidades.

Análogamente los procesos actuales de capacitación de las áreas comerciales de Danaranjo S.A, se asimilan a los modelos educativos tradicionales del

aprendiz, reforzados con cursos y seminarios aislados basados en memorización, los cuales no tienen nada que ver con el aprendizaje; En realidad tienen que ver con la memorización a corto plazo de información sin sentido que jamás tendrá una aplicación práctica en la vida. Esta es la razón por la cual la falta de conocimientos se constituye en la constante organizacional que origina los más altos niveles de incompetencia. Por tal razón se hizo necesario examinar en Danaranjo S.A. los diferentes procesos y las competencias de cada uno de los cargos en el área comercial, para determinar el nivel de dominio de las competencias e identificar a tiempo los sub-procesos con mayor incidencia de errores humanos y así tener un diagnóstico exacto de los principales puntos de falla a corregir mediante la capacitación.

De igual manera, el desempeño de la organización Danaranjo S.A. ha sido monitoreado y auditado en forma periódica durante los últimos 5 años, tanto por la auditoría interna de calidad de la empresa como por el Icontec, este trabajo se realiza en todos los procesos y por ende incluye el clima organizacional de la empresa, de tal manera que los resultados de este monitoreo se constituyeron también en herramientas validas y oportunas para la toma de decisiones dentro del proceso de planteamiento del presente programa de formación para el trabajo.

Dentro de este proceso, los líderes comerciales conforman el primer stakeholder en orden de importancia, después de los clientes externos, por tal razón el análisis realizado a los resultados de la investigación se orienta de manera integral a identificar las realidades del ser y del hacer como parte integral de las competencias dentro del clima organizacional y las implicaciones que pudiera tener en su mejoría, un plan de formación orientado a mejorar los índices de gestión y desempeño.

Al ser Danaranjo S.A. una empresa orientada al mercado, existe absoluta urgencia, en la necesidad de asumir compromisoramente la responsabilidad del proceso de formación y capacitación de sus líderes comerciales, por tal

razón asume de manera consciente un cambio frente a la responsabilidad social tradicional asociada al tema de la educación donde el compromiso recaía sobre las familias, la sociedad, el estado y los estamentos religiosos, sin embargo los altos niveles de incompetencia que se detectan cotidianamente y que tanto afectan a la empresa, obedecen en gran medida a la poca efectividad y asertividad laboral de los ejecutivos del área comercial, originadas estas por la falta de conocimientos y prácticas adecuadas, porque hoy día y más aún en el futuro, el trabajo y el aprendizaje se están convirtiendo en la misma actividad para la mayor parte de la fuerza laboral y porque el conocimiento se convierte en una parte importante para la toma de decisiones exitosas en cada uno de los procesos, además, las instituciones educativas y las profesiones tradicionales no satisfacen completamente las necesidades de Danarango en lo referente a la formación de sus líderes comerciales por las siguientes razones:

- En primera instancia debe tenerse en cuenta que ninguna institución en el mundo y menos en Colombia forma *líderes comerciales especializados en medios alternativos de comunicación y convergencia de medios..*
- Otro factor que incide es el poco tiempo que tienen los ejecutivos para estudiar debido a las largas jornadas laborales y horarios extendidos del área comercial, lo cual obviamente genera una enorme dificultad para coincidir con los horarios de clases de las instituciones tradicionales.
- También los diferentes cargos de alta responsabilidad frente al manejo directo de las fuerzas de ventas hacen muy difícil el otorgamiento de permisos especiales o sustituciones temporarias en el cargo.
- El creciente aumento de las matriculas y el alto costo de los estudios técnicos y profesionales impiden el ingreso y limitan las posibilidades de crecimiento de los ejecutivos de menor nivel salarial.

Estas limitantes están frenando el desarrollo profesional al interior de Danarango, al mismo tiempo que afectan su ritmo de crecimiento al presentarse una creciente necesidad de personas competentes para ocupar con excelencia los diferentes cargos ejecutivos existentes en el área comercial; por tal razón se hace cada vez más apremiante para el desarrollo del talento humano en el



área comercial de Danaranjo, la realización del aprendizaje en forma directa a través de programas auspiciados y administrados por la empresa, sin necesidad de asistir a instituciones formales amarradas a horarios fijos e inamovibles, haciendo posible la capacitación en cualquier lugar y a cualquier hora a través de la tecnología de información inalámbrica asociada al proceso de autoprendizaje frente a un computador.

Como quiera que el entorno competitivo haya cambiado fundamentalmente, la gestión estratégica del talento a partir de la Formación para el Trabajo y el desarrollo humano, son la clave para conseguir la generación de ventajas competitivas. De igual manera debe entenderse que la gestión adecuada de las competencias y su adecuación a cada cargo y la forma en que los individuos trabajan en la empresa, se convierten en el dilema fundamental del liderazgo por tal razón este nuevo proceso debe iniciarse con la adecuada formación de los líderes que la empresa necesita para enfrentar el futuro.

Este nuevo programa de Formación asigna una mayor responsabilidad a los individuos, (aquellos que pueden asumirla) capaces de ser los gestores y facilitadores de su propio proceso de aprendizaje, los cuales bajo la óptica del corto tiempo de vigencia que tiene hoy día el conocimiento, deben llegar a convertir la formación continua, en un hábito vitalicio que garantice su competencia, proyección y vigencia laboral a través del paso del tiempo.

Para lograr este nivel adecuado de competitividad debe construirse un nuevo proceso de liderazgo a partir del empoderamiento, la emoción y la imaginación para preparar a los líderes comerciales, a que utilicen su talento con apasionado criterio emprendedor, lo cual garantizará a futuro la evolución constante de Danaranjo y su vigencia en el mercado; motivo por el cual la preparación de todos los líderes comerciales, debe estar incluida dentro del nuevo programa de formación y estructurada en tres etapas; Etapa del conocimiento interior, etapa del conocimiento técnico y etapa práctica.

## **9.2 INVESTIGACION DEL ESTADO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES**

### **9.2.1 MUESTRA**

Será tomada al 100% de los Gerentes Zonales, Coordinadores Comerciales y Asesores Comerciales de Danaranjo S.A. empresa certificada bajo la norma ISO 9.001 versión 2.000

### **9.2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La encuesta será aplicada a los Asesores comerciales, Coordinadores de ventas, y Gerentes zonales de Danaranjo en toda Colombia.

### **9.2.3 INSTRUMENTOS**

Se utilizará tanto la entrevista como la encuesta, instrumentos ampliamente utilizados en investigaciones concernientes a las ciencias administrativas.

### **9.2.4 ETAPAS DE LA INVESTIGACION**

Dentro del trabajo de investigación del estado de las competencias se establecieron las siguientes etapas:

1. Levantamiento de la información para la elaboración del diagnóstico del dominio de las competencias.
2. Validación de la información
3. Mejoramiento del Modelo de Gestión por Competencias. Elaboración de competencias y demás áreas. Elaboración de material pedagógico para desarrollar el Programa de Formación para el Trabajo de Líderes comerciales.

### **9.2.5 ACTIVIDADES A DESARROLLAR**

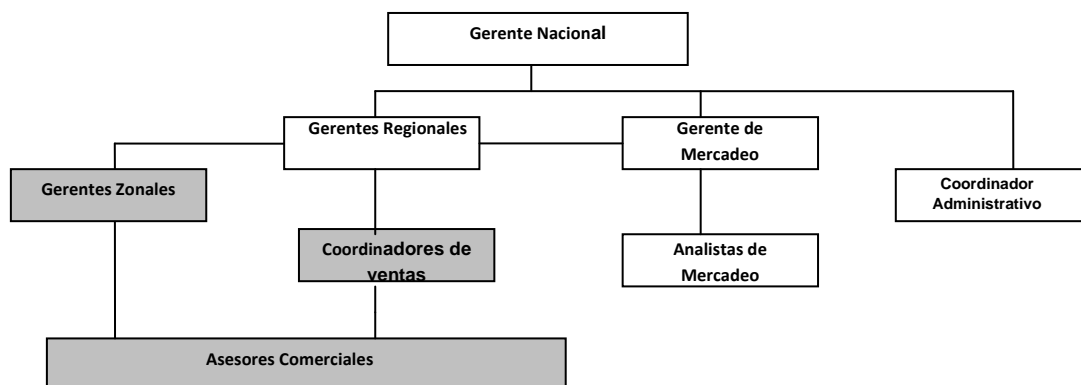
- Establecimiento del perfil genérico del Líder comercial y perfiles de cada uno de los cargos sujetos a estudio.
- Elaboración de competencias con su estado y establecimiento del nivel de dominio para todos los cargos comerciales

- Elaboración de hoja de cálculo para la elaboración del diagnóstico.
- Ingreso de datos y tabulación de la información.
- Diagnóstico del nivel de dominio de las competencias discriminado por cargos.
- Análisis de resultados.

### 9.3 PERFILES DE CARGOS

Es fundamental establecer el perfil genérico deseado para el Líder comercial, como también los perfiles para cada cargo específico, incluidas las respectivas competencias técnicas y humanas necesarias. Lo cual implica el conocimiento de la estructura orgánica de Danaranjo S.A. con el fin de conocer el nivel de los cargos que entrarán en el estudio para la implementación del Programa de Formación para líderes comerciales.

Los cargos resaltados en fondo gris, corresponden al estudio en mención, pertenecen al proceso comercial de Danaranjo S.A. y físicamente laboran en diferentes Regiones y 39 municipios y ciudades de Colombia.



#### 9.3.1 PERFIL GENERAL DEL LIDER COMERCIAL

El Líder comercial debe:

1. **Ser Líder emprendedor capaz de generar confiabilidad;**
  - Coherente entre lo que piensa, dice y hace.
  - Congruente con los valores organizacionales.
  - Debe enseñar con el ejemplo.

- Debe tener confianza y seguridad en sí mismo.

## **2. Tener un estilo personal definido;**

- Humilde para aprender y enseñar.
- Generador de empatía.
- Respetuoso en el trato con los demás.
- Profundamente humano.
- Poseedor de una imagen pulcra y ordenada.
- Con actitud de servicio.
- Buen comunicador.
- Con un proyecto de vida definido.

## **3. Ser generador y promotor del cambio;**

- De acción, con iniciativa de hacer, para aprovechar la oportunidad percibida.
- Abierto al conocimiento y al aprendizaje continuo.
- Con capacidad creativa y de innovación.
- Entusiasta, con espíritu de riesgo, perseverante.
- Con visión para percibir, reconocer, buscar e imaginar oportunidades.
- Convencido en la obtención del éxito.

### **9.3.2 PERFIL Y COMPETENCIAS DEL GERENTE ZONAL**

<b>1. MISION DEL CARGO</b>	
Planear y ejecutar de manera estratégica y prospectiva las labores comerciales de la regional, haciendo que se cumplan los programas y políticas establecidos, para el logro de los objetivos trazados.	
<b>2. RELACIONES INTERNAS</b>	
<b>AREA</b>	<b>FINALIDAD DE LA RELACION</b>
GERENCIA NACIONAL	Reporte de actividades
GESTION HUMANA	Novedades con el personal, Liquidación de comisiones

	permisos, nomina.
GERENCIA FINANCIERA	Cartera, auditorias.
GERENCIA DE MERCADEO	Publicidad, quejas y reclamos.
<b>3. RELACIONES EXTERNAS</b>	
<b>AREA</b>	<b>FINALIDAD DE LA RELACION</b>
CLIENTES	Relaciones propias del negocio.
<b>4. RESPONSABILIDAD DEL CARGO</b>	
<p>POR SUPERVISION: Tiene a cargo Gerentes Zonales, Coordinadores Comerciales y Asesores comerciales.</p> <p>POR BIENES Y VALORES: Recaudo de cartera vencida.</p> <p>POR INFORMACION: Registros, formatos, informes.</p>	
<b>5. NIVEL DE AUTONOMIA</b>	
<b>DECISIONES AUTONOMAS</b>	<b>DECISIONES CONSULTADAS</b>
Negociaciones con clientes.	Todo lo que esté fuera de los procedimientos, debe consultarlo a la Gerencia Nacional.
<b>6. COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>	
<b>A. EDUCACION</b>	
NIVEL: Profesional, Especialista en áreas administrativas, Comerciales ó Mercadeo.	
<b>B. SEXO</b>	<b>C. EXPERIENCIA</b>
Masculino ó femenino.	Equivalencia en experiencia 4 años.

<b>D. COMPETENCIAS TECNICAS GERENTE ZONAL</b>			
PROCESO	ACTIVIDADES	HABILIDADES (Hacer, realizar, actuar, analizar)	CONOCIMIENTO
<b>PLANEACION</b>	1. Elaborar y ejecutar el plan estratégico de la regional, realizando seguimiento permanente a su implementación.  2. Coordinar con la Gerencia Nacional la elaboración de los cronogramas de cada edición, tendientes a cumplir los compromisos de comercialización, producción y entrega de los ejemplares al público.  3. Participar en la	Capacidad de planeación, Disposición hacia el cambio.	Planeación estratégica, logística.

<b>VENTAS</b>	elaboración de los presupuestos de ventas		
	4. Cumplir con los presupuestos de ventas	Organización, liderazgo, control formación, seguimiento y desarrollo de equipos de alto desempeño.	Conocimiento del mercado y administración de ventas
<b>GESTION</b>	5. Visitar en apoyo y refuerzo a la fuerza de ventas, a los diferentes clientes, para cerrar negocios significativos, cumplir presupuestos y/o solucionar inconvenientes de servicio al cliente.	Análisis de problemas, toma de decisiones,	Conocimiento del producto.
	6. Mantener comunicación permanente con Gestión Humana, para dar solución a los problemas que se presenten con el personal.	Generación de un adecuado clima laboral.	Administración del recurso humano.
	7. Hacer seguimiento a la implementación de las políticas, precios, artes, ventas, organización y administración.	Supervisión y control.	Conocimiento del trabajo.
	8. Presentar los informes de ventas, recaudos, presupuestos y demás reportes que le sean solicitados por la Gerencia Nacional.	Compromiso y cumplimiento.	Estadística y sistemas
	9. Implementar y cumplir con los procesos de la norma ISO 9001-2000.	Iniciativa y creatividad.	Conocimiento de la norma

<b>E. COMPETENCIAS HUMANAS GERENTE ZONAL</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>Liderazgo y dirección</b>	Capacidad para desempeñar el rol de líder, organizando equipos eficientes, aprovechando el potencial de las personas y guiándolas a obtener los resultados organizacionales previstos dentro de un clima de cordialidad y respeto mutuo.	Guía al personal a su cargo y los entusiasma para cumplir con el trabajo.
		Exige resultados a sus subalternos, siendo capaz de evaluarlos objetivamente y llamarles la atención cuando la situación así lo amerite.
		Hace partícipe a su equipo de trabajo de los logros obtenidos.
		Planea, organiza y desarrolla las reuniones de ventas y de grupo primario, sin necesidad de solicitárselo y hace seguimiento a los compromisos adquiridos, cumpliendo los objetivos de este.
		Enseña con su ejemplo los valores.
		Informa a sus colaboradores eficazmente toda la información que amerite ser conocida por ellos, para el logro de las actividades.
		Resuelve exitosamente las situaciones difíciles, a través de razones lógicas, manteniendo su ecuanimidad.
<b>Construcción de relaciones</b>	Capacidad para interactuar con diferentes personas, dentro y fuera de la organización, comunicándose adecuadamente, generando empatía y creando relaciones que faciliten el trabajo y beneficien las metas propuestas	.Ve la organización en forma global, entendiendo la importancia de su trabajo en el logro de los objetivos y logra transmitirlo a sus empleados.
		Toma decisiones acertadas y con criterio, basadas en el análisis de las situaciones.
		Logra concretar negociaciones exitosas a través de la empatía que logra establecer con los clientes.
		Atiende las necesidades del personal a cargo y se esmera por ayudarlo en la medida de sus posibilidades en momentos de dificultades.
		Está pendiente de los acontecimientos importantes del personal a cargo.
<b>Responsabilidad y compromiso</b>	Debe ser el compromiso con la organización, la buena voluntad de alinear el comportamiento propio con las necesidades y prioridades de la organización, con el cumplimiento de compromisos y responsabilidades.	Entrega dentro del tiempo estipulado los trabajos asignados.
		Ejecuta las funciones delegadas en forma eficiente.
<b>Motivación al logro</b>	Capacidad para orientarse a los resultados; implica acciones e iniciativas proactivas en la búsqueda de los resultados.	Cumple con lo planificado y supera las expectativas de lo esperado
		Entrega antes o en el tiempo estipulado las tareas o proyectos que se le asignan con la calidad requerida.

		Hace muestreos aleatorios de las actividades rutinarias
<b>Orientación al aprendizaje</b>	Preocupación por el desarrollo propio y de las personas de la organización, mediante la actualización permanente de sus conocimientos y habilidades.	Se mantiene actualizado con los cambios del entorno que afectan el negocio y se preocupa por tomar medidas adecuadas para contrarrestarlos.
		Se interesa por aprender permanentemente, manteniéndose competitivo en su área laboral.
		Tiene facilidad para adaptarse a los cambios que se presenten en la organización y logra que sus colaboradores lo asimilen adecuadamente, dando razones de ganancia para que ellos lo asimilen más rápidamente.
		Motiva al personal a capacitarse permanentemente.
		Proyecta una actitud positiva hacia los eventos de capacitación y entrenamiento, tanto para el como para el personal a cargo

### 9.3.3 PERFIL Y COMPETENCIAS DEL COORDINADOR COMERCIAL

<b>1. MISION DEL CARGO</b>	
Planear y ejecutar de manera estratégica y prospectiva las labores comerciales de la sucursal, haciendo que se cumplan los programas y políticas establecidos, para el logro de los objetivos de ventas trazados.	
<b>2. RELACIONES INTERNAS</b>	
<b>AREA</b>	<b>FINALIDAD DE LA RELACION</b>
GERENCIA ZONAL, ASESORES COMERCIALES	Reporte de actividades
GESTION HUMANA	Liquidación de comisiones permisos, nomina.
PREPrensa	Coordinación de actividades
SISTEMAS	Consultas, calculo de comisiones.
<b>3. RELACIONES EXTERNAS</b>	
<b>AREA</b>	<b>FINALIDAD DE LA RELACION</b>
CLIENTES	Ventas y servicio.
<b>4. RESPONSABILIDAD DEL CARGO</b>	



POR SUPERVISION: Tiene a cargo Asesores comerciales. POR BIENES Y VALORES: Recaudo de cartera vencida. POR INFORMACION: Registros, formatos, informes.	
<b>5. NIVEL DE AUTONOMIA</b>	
<b>DECISIONES AUTONOMAS</b>	<b>DECISIONES CONSULTADAS</b>
Las pertinentes a la administración de ventas.	Todo lo que esté fuera de los procedimientos, debe consultarlo a la Gerencia zonal
<b>6. COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>	
<b>A. EDUCACION</b>	
NIVEL: Preferiblemente Técnico, tecnólogo o Profesional en carreras administrativas o carreras afines.	
<b>B. SEXO</b> Masculino ó femenino.	<b>C. EXPERIENCIA</b> Equivalencia en experiencia 1 año.

<b>D. COMPETENCIAS TECNICAS COORDINADOR COMERCIAL</b>			
PROCESO	ACTIVIDADES	HABILIDADES (Hacer, realizar, actuar, analizar)	CONOCIMIENTO
<b>PLANEACION</b>          <b>VENTAS</b>	10. Elaborar y ejecutar el plan estratégico de la regional, realizando seguimiento permanente a su implementación.	Capacidad de planeación, disposición hacia el cambio.	Planeación estratégica, logística.
	11. Coordinar con la Gerencia Nacional la elaboración de los cronogramas de cada edición, tendientes a cumplir los compromisos de comercialización, producción y entrega de los ejemplares al público.		
	12. Participar en la elaboración de los presupuestos de ventas 13. Cumplir con los presupuestos de ventas	Organización, liderazgo, control formación, seguimiento y desarrollo de equipos de alto desempeño.	Conocimiento del mercado y administración de ventas
	14. Visitar en apoyo y refuerzo a la fuerza de ventas, a los diferentes clientes, para cerrar negocios significativos, cumplir presupuestos y/o	Análisis de problemas, toma de decisiones,	Conocimiento del producto.

<b>GESTION</b>	solucionar inconvenientes de servicio al cliente.		
	15. Mantener comunicación permanente con Gestión Humana, para dar solución a los problemas que se presenten con el personal.	Generación de un adecuado clima laboral.	Administración del recurso humano.
	16. Hacer seguimiento a la implementación de las políticas, precios, artes, ventas, organización y administración.	Supervisión y control.	Conocimiento del trabajo.
	17. Presentar los informes de ventas, recaudos, presupuestos y demás reportes que le sean solicitados por la Gerencia Nacional.	Compromiso y cumplimiento.	Estadística y sistemas
	18. Implementar y cumplir con los procesos de la norma ISO 9001-2000.	Iniciativa y creatividad.	Conocimiento de la norma

<b>E. COMPETENCIAS HUMANAS COORDINADOR COMERCIAL</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>Liderazgo y dirección</b>	Capacidad para desempeñar el rol de líder, organizando equipos eficientes, aprovechando el potencial de las personas y guiándolas a obtener los resultados organizacionales previstos dentro de un clima de cordialidad y respeto mutuo.	Guía al personal a su cargo y los entusiasma para cumplir con el trabajo.
		Exige resultados a sus subalternos, siendo capaz de evaluarlos objetivamente y llamarles la atención cuando la situación así lo amerite.
		Hace partícipe a su equipo de trabajo de los logros obtenidos.
		Planea, organiza y desarrolla las reuniones de ventas y de grupo primario, sin necesidad de solicitárselo y hace seguimiento a los compromisos adquiridos, cumpliendo los objetivos de este.
		Enseña con su ejemplo los valores.
		Informa a sus colaboradores eficazmente toda la información que amerite ser conocida por ellos, para el logro de las actividades.
		Resuelve exitosamente las situaciones difíciles, a través de razones lógicas, manteniendo su ecuanimidad.

<b>Construcción de relaciones</b>	Capacidad para interactuar con diferentes personas, dentro y fuera de la organización, comunicándose adecuadamente, generando empatía y creando relaciones que faciliten el trabajo y beneficien las metas propuestas	.Ve la organización en forma global, entendiendo la importancia de su trabajo en el logro de los objetivos y logra transmitirlo a sus empleados.
		Toma decisiones acertadas y con criterio, basadas en el análisis de las situaciones.
		Logra concretar negociaciones exitosas a través de la empatía que logra establecer con los clientes.
		Atiende las necesidades del personal a cargo y se esmera por ayudarlo en la medida de sus posibilidades en momentos de dificultades.
		Está pendiente de los acontecimientos importantes del personal a cargo.
<b>Responsabilidad y compromiso</b>	Debe ser el compromiso con la organización, la buena voluntad de alinear el comportamiento propio con las necesidades y prioridades de la organización, con el cumplimiento de compromisos y responsabilidades.	Entrega dentro del tiempo estipulado los trabajos asignados.
		Ejecuta las funciones delegadas en forma eficiente.
<b>Motivación al logro</b>	Capacidad para orientarse a los resultados; implica acciones e iniciativas proactivas en la búsqueda de los resultados.	Cumple con lo planificado y supera las expectativas de lo esperado
		Entrega antes o en el tiempo estipulado las tareas o proyectos que se le asignan con la calidad requerida.
		Hace muestreos aleatorios de las actividades rutinarias
<b>Orientación al aprendizaje</b>	Preocupación por el desarrollo propio y de las personas de la organización, mediante la actualización permanente de sus conocimientos y habilidades.	Se mantiene actualizado con los cambios del entorno que afectan el negocio y se preocupa por tomar medidas adecuadas para contrarrestarlos.
		Se interesa por aprender permanentemente, manteniéndose competitivo en su área laboral.
		Tiene facilidad para adaptarse a los cambios que se presenten en la organización y logra que sus colaboradores lo asimilen adecuadamente, dando razones de ganancia para que ellos lo asimilen más rápidamente.
		Motiva al personal a capacitarse permanentemente.
		Proyecta una actitud positiva hacia los eventos de capacitación y entrenamiento, tanto para el como para el personal a cargo

### 9.3.4 PERFIL Y COMPETENCIAS DEL ASESOR COMERCIAL

<b>1. MISION DEL CARGO</b>	
Promocionar y vender los avisos publicitarios que son impresos anualmente en los directorios telefónicos y páginas blancas de las diferentes ciudades manejadas por la compañía. Venta de productos en Internet.	
<b>2. RELACIONES INTERNAS</b>	
AREA	FINALIDAD DE LA RELACION
GERENCIA ZONAL, COORDINADORES COMERCIALES	Reporte de actividades
GESTION HUMANA	Liquidación de comisiones permisos, nomina.
PREPrensa	Hechura de artes
SISTEMAS	Consultas
<b>3. RELACIONES EXTERNAS</b>	
AREA	FINALIDAD DE LA RELACION
CLIENTES	Ventas y servicio.
<b>4. RESPONSABILIDAD DEL CARGO</b>	
Cumplir presupuesto de ventas. POR BIENES Y VALORES: Diligenciamiento de Ordenes de Publicación POR INFORMACION: Informes diarios de ventas.	
<b>5. NIVEL DE AUTONOMIA</b>	
DECISIONES AUTONOMAS	DECISIONES CONSULTADAS
Técnicas de ventas.	Todo lo que esté fuera de los procedimientos, debe consultarlo a la Gerencia zonal o a la Coordinación de ventas.
<b>6. COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>	
<b>A. EDUCACION</b>	
NIVEL: Preferiblemente Técnico, tecnólogo o Profesional en carreras administrativas o carreras afines.	
<b>B. SEXO</b>	<b>C. EXPERIENCIA</b>
Masculino ó femenino.	Equivalencia en experiencia 1 año.

<b>E. COMPETENCIAS HUMANAS ASESOR COMERCIAL</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>Servicio al cliente</b>	Identificar las necesidades de los clientes, ofreciéndoles propuestas de solución dentro de las posibilidades de respuesta de la organización y dentro de un clima de confianza y respeto.	Relación con el cliente debe generar; confianza, respeto y consideración
		Pregunta con amabilidad por las necesidades del cliente, a fin de cumplir sus expectativas.
		Explica amablemente y con paciencia, las razones por las cuales no se puede realizar la negociación.
		Se despide del cliente de manera afectiva, mirándolo a los ojos, agradeciéndole por haber utilizado los servicios y manifestándole el interés en que vuelva.
<b>Persuasión en la venta</b>	Utilizar todos los recursos para satisfacer las necesidades de los clientes y convencerlos para realizar la negociación.	Exhibe gran facilidad para establecer en la venta contacto con los clientes.
		Es persuasivo en la labor de ventas.
		Ofrece las ventajas de los diferentes os para motivar al cliente a negociar.
		Capacidad para lograr el cierre de la venta.
<b>Responsabilidad y compromiso</b>	Cumplir con los compromisos y responsabilidades.	Entrega dentro del tiempo estipulado los trabajos asignados.
		Ejecuta las funciones delegadas en forma eficiente.
<b>Motivación al logro</b>	Capacidad para orientarse a los resultados.	Cumple con los presupuestos de ventas.
<b>Orientación al aprendizaje</b>	Preocupación por el desarrollo propio, mediante la actualización permanente de sus conocimientos y habilidades.	Se interesa por aprender permanentemente, manteniéndose competitivo en su área laboral.

<b>D. COMPETENCIAS TECNICAS ASESOR COMERCIAL</b>			
<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>HABILIDADES</b> (Hacer, realizar, actuar, analizar)	<b>CONOCIMIENTO</b>
<b>VENTAS</b>	Investigar las necesidades del cliente.	Capacidad de análisis	Inteligencia de mercados
	Investigar pauta anterior del cliente		
	Preparación de propuestas comerciales		Conocimiento del producto
	Manejo de objeciones	Empatía	Técnicas de ventas

	Cierre de ventas		
	Toma de decisiones	Capacidad de análisis y sentido crítico	
<b>ORDENES DE PUBLICACION</b>	Diligenciamiento de OPs		Conocimiento del producto
<b>ANEXOS DE PUBLICACIÓN.</b>	Preparación de bocetos y diligenciamiento de anexos		Diseño gráfico
<b>COMPUCARTAS Y MODIFICACIONES</b>	Diligenciamiento de modificaciones	Capacidad y voluntad de servicio	

#### 9.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO DEL NIVEL DE DOMINIO:

COMPETENCIA	ESTADO
Gerente Zonal	Terminada
Coordinador comercial	Terminada
Asesores comerciales	Terminada

Los cuadros presentados a continuación están organizados de la siguiente manera: Se elaboró un cuadro para cada competencia en donde se incluyeron los resultados por persona y por cargo. Con estos resultados se establece el GAP, el cual se define como la *brecha* que hace falta para estar en el nivel esperado. Se estableció como parámetro revisar todas aquellas que estuvieran por debajo del 65 % para incluirlas con énfasis dentro del programa de capacitación.

##### 9.4.1 COMPETENCIAS HUMANAS

1. SERVICIO AL CLIENTE					
Comp.	Descripción	Todos	Gerente Zonal	Coordinador	Asesor
1A	Contacto inicial	96	100	94	95
AB	Investigación de necesidades	95	99	92	90
1C	Explicación de no negociación	94	94	94	90
1D	Despedida afectiva	93	96	90	95
1E	Comunicación telefónica	93	97	96	84

<b>2. PERSUASION EN LA VENTA</b>					
<b>Comp.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Todos</b>	<b>Gerente Zonal</b>	<b>Coordinador</b>	<b>Asesor</b>
2A	Facilidad contacto con cliente	94	98	94	91
2B	Persuasión en la venta	75	76	75	75
2C	Ofrece Productos y ventajas	85	89	81	85
2D	Cierre de negocios	79	80	78	78

<b>3. RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO</b>					
<b>Comp.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Todos</b>	<b>Gerente Zonal</b>	<b>Coordinador</b>	<b>Asesor</b>
3A	Genera confianza para delegarle trabajos de cuidado	53	56	56	51
3B	Entrega en el tiempo los trabajos	73	93	59	59
3C	Ejecuta funciones delegadas en forma eficiente	65	94	59	43

<b>4. MOTIVACION AL LOGRO</b>					
<b>Comp.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Todos</b>	<b>Gerente Zonal</b>	<b>Coordinador</b>	<b>Asesor</b>
4A	Realiza actividades de apoyo y colaboración	52	54	63	40
4B	Muestra interés y trabaja en los resultados	51	55	51	49
4C	Cumple lo programado y supera expectativas	56	63	59	48
4D	Entrega a tiempo los trabajos	73	93	59	59
4E	Hace muestreos de las actividades rutinarias	49	50	49	49

<b>5. ORIENTACION AL APRENDIZAJE</b>					
<b>Comp.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Todos</b>	<b>Gerente Zonal</b>	<b>Coordinador</b>	<b>Asesor</b>
5A	Se mantiene actualizado con los cambios del entorno y toma medidas	84	86	86	80
5B	Se interesa por aprender y mantenerse competitivo laboralmente	65	72	69	53
5C	Facilidad para adaptarse a los cambios y transmitirlos		63	62	N.A.
5D	Motiva al personal a capacitarse		60	57	N.A.
5E	Proyecta actitud positiva a eventos de capacitación		66	64	N.A.

<b>6. LIDERAZGO</b>					
<b>Comp.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Todos</b>	<b>Gerente Zonal</b>	<b>Coordinador</b>	<b>Asesor</b>
6 A	Capacidad para desempeñar el rol de líder, organizando y actuando en equipos de alto desempeño, aprovechando el potencial de las personas dentro de un clima de cordialidad y respeto mutuo, orientándolas a obtener los logros propuestos por la organización.	41	54	41	28

<b>7. CONSTRUCCION DE RELACIONES</b>					
<b>Comp.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Todos</b>	<b>Gerente Zonal</b>	<b>Coordinador</b>	<b>Asesor</b>
7A	Logra concretar negociación exitosa a través de la empatía con los clientes	97	98	97	97
7B	Se distingue por su amabilidad y actitud de servicio con clientes internos y externos	93	95	93	93
7C	Atiende necesidades de personal a cargo	94	96	92	N.A.
7D	Está pendiente de acontecimientos del personal a cargo	91	94	89	N.A.

#### **9.4.2 COMPETENCIAS TECNICAS**

<b>HABILIDADES</b>					
<b>Habilidad.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Todos</b>	<b>Gerentes Zonales</b>	<b>Coordinadores</b>	<b>Asesores</b>
H1	Capacidad de planeación,	76	82	79	67
H2	Disposición hacia el cambio.	50	64	44	44
H3	Organización	81	85	77	77
H4	Control	60	75	60	47
H5	Formación, seguimiento y desarrollo de equipos de alto desempeño.		71	67	N.A.
H6	Análisis de problemas, toma de decisiones,	58	59	56	56
H7	Generación de un Adecuado clima laboral.	92	94	93	91
H8	Supervisión y control.		87	86	N.A.



H9	Iniciativa y creatividad.	78	80	78	78
H10	Capacidad de análisis y sentido crítico	80	82	82	76
H11	Capacidad y voluntad de servicio	84	97	88	69

### 9.4.3 CUADRO RESUMEN DEL RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS HUMANAS

COMPETENCIAS HUMANAS	CARGO	RANGO (%)
Persuasión venta	Gerentes Zonales	85
Persuasión venta	Coordinadores comerciales	82
Persuasión venta	Asesores comerciales	82
Responsabilidad compromiso	Gerentes Zonales	81
Responsabilidad compromiso.	Coordinadores comerciales	58
Responsabilidad compromiso.	Asesores comerciales	51
Motivación al logro	Gerentes Zonales	63
Motivación al logro	Coordinadores comerciales	56
Motivación al logro	Asesores comerciales	49
Liderazgo	Gerentes Zonales	54
Liderazgo	Coordinadores comerciales	41
Liderazgo	Asesores comerciales	28
Orientación al aprendizaje	Gerentes Zonales	79
Orientación al aprendizaje	Coordinadores comerciales	77
Orientación al aprendizaje	Asesores comerciales	66
Construcción de relaciones	Gerentes Zonales	96
Construcción de relaciones	Coordinadores comerciales	92
Construcción de relaciones	Asesores comerciales	95

#### 9.4.4 CUADRO RESUMEN DEL RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS (HABILIDADES)

COMPET. TEC	CARGO	RANGO (%)
Capacidad de planeación	Gerentes Zonales	82
Capacidad de planeación	Coordinadores comerciales	79
Capacidad de planeación	Asesores comerciales	67
Disposición hacia el cambio	Gerentes Zonales	64
Disposición hacia el cambio	Coordinadores comerciales	44
Disposición hacia el cambio	Asesores comerciales	44
Organización	Gerentes Zonales	85
Organización	Coordinadores comerciales	77
Organización	Asesores comerciales	77
Control	Gerentes Zonales	75
Control	Coordinadores comerciales	60
Control	Asesores comerciales	47
Formación, seguimiento y desarrollo de equipos de alto desempeño.	Gerentes Zonales	71
Formación, seguimiento y desarrollo de equipos de alto desempeño.	Coordinadores comerciales	67
Formación, seguimiento y desarrollo de equipos de alto desempeño.	Asesores comerciales	N.A.
Análisis de problemas, toma de decisiones,	Gerentes Zonales	59
Análisis de problemas, toma de decisiones,	Coordinadores comerciales	56
Análisis de problemas, toma de decisiones,	Asesores comerciales	56
Generación de un Adecuado clima laboral.	Gerentes Zonales	94
Generación de un Adecuado clima laboral	Coordinadores comerciales	93
Generación de un Adecuado clima laboral	Asesores comerciales	91
Supervisión y control.	Gerentes Zonales	87
Supervisión y control.	Coordinadores comerciales	86
Supervisión y control.	Asesores comerciales	N.A.
Iniciativa y creatividad.	Gerentes Zonales	80
Iniciativa y creatividad	Coordinadores comerciales	78

Iniciativa y creatividad	Asesores comerciales	78
Capacidad de análisis y sentido crítico	Gerentes Zonales	82
Capacidad de análisis y sentido crítico	Coordinadores comerciales	82
Capacidad de análisis y sentido crítico	Asesores comerciales	76
Capacidad y voluntad de servicio	Gerentes Zonales	97
Capacidad y voluntad de servicio	Coordinadores comerciales	88
Capacidad y voluntad de servicio	Asesores comerciales	69

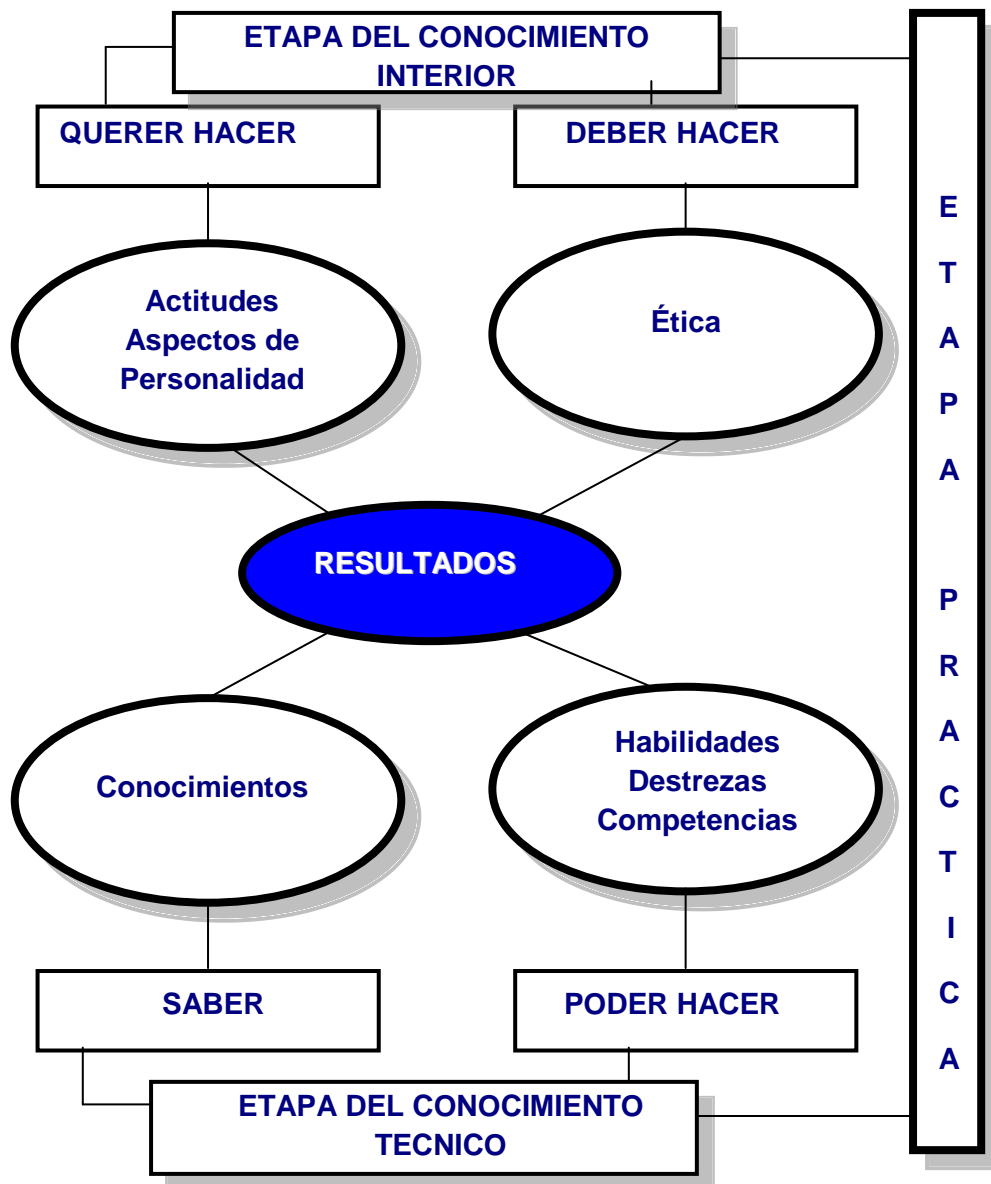
#### 9.4.5 COMPETENCIAS A INCLUIR EN EL PROGRAMA DE FORMACION

Como resultado de la investigación y análisis del dominio de las competencias de los líderes comerciales, se deben incluir las siguientes competencias en el Programa de Formación:

COMPETENCIAS	RANGO%	GAP
Liderazgo	41	14
Responsabilidad y compromiso	63	2
Motivación al logro	56	9
Disposición al cambio	50	15
Control	60	5
Análisis de problemas Y Toma de decisiones	58	7

En términos generales los resultados del resto de las competencias fueron altos (promedio 87%) por eso no se incluyen en el Programa de Formación.

## 9.5 MATRIZ DEL PROGRAMA DE FORMACION



## 9.6 ETAPA DEL CONOCIMIENTO INTERIOR

Ante la necesidad inmediata de generar en los líderes comerciales de Danaranjo S.A. una manera de pensar estratégica, que parta de su reconocimiento interno, esta primera parte del programa se inicia con un trabajo de fortalecimiento al interior de la persona para que a través de la meditación, la reflexión y el autoconocimiento pueda conocer su verdadera motivación interior y aceptar de manera natural el liderazgo inmerso en su

humanidad. Start R. Levine cree que “las cualidades de liderazgo basadas en el valor ayudarán a los líderes a aprender, adaptar, y responder positivamente en el nuevo milenio. Señala también que “el individuo más admirado será definido como un edu-líder, una persona motivada por valores íntimos que construye relaciones de confianza a través de la comunicación eficaz”. El líder por la misma naturaleza de estas cualidades, se centra en impulsar positivamente a las personas y a las organizaciones, enseñando a sus subalternos e incrementando sus competencias.

### **9.6.1 MEDITACION**

La capacidad de mirar hacia delante y hacia atrás es fundamental a la hora de aprender y de liderar, de hecho los estudios ponen claramente de manifiesto que la habilidad para mirar primero al pasado, a fin de no adentrarse ciegamente en el futuro, fortalece realmente la capacidad para ver el porvenir de una manera más clara. Paúl Dainty y Moreen Anderson predicen “que será fundamental para el éxito de las empresas la capacidad que sus líderes tengan de entender y gestionar el futuro en función de su enfoque mental o “mentalidad”, argumentando que la complejidad y el cambio constante caracterizarán los entornos de trabajo de la gente y que los individuos que quieran triunfar necesitan pensar de manera más amplia en las capacidades y mentalidades que aportan a sus trabajos. También predicen que para muchas empresas, las batallas corporativas del III milenio se librarán más para cambiar mentalidades que para cambiar tecnologías”.

Más allá de los planteamientos de la ontogénesis y la filogénesis, muy dentro de las complejidades del ser humano sin lugar a dudas se encuentra la incógnita sobre el porqué es lanzado a la tarea de vivir sin ningún tipo de preparación, sin saber siquiera que cosa es la vida; sin saber por qué algunas vidas transcurren en medio de la opulencia y las satisfacciones mientras otras las pasan en la miseria y el sufrimiento, por lo general la mayoría de las personas se debaten en una serie de conjeturas erradas sin llegar a entender jamás los principios elementales que rigen la vida en nuestro planeta, situación que genera incertidumbre y erratividad en los comportamientos y que por lo

general aleja a los individuos de poder liderar conscientemente un proyecto ordenado de vida.

Para poder concebir el liderazgo desde su raíz más profunda debe abrirse un espacio - tiempo para que el estudiante a través de un proceso de introversión logre un cambio de su paradigma interior que le permita desde la academia, sin el velo restrictivo de los tabúes culturales y de las religiones, entender que no somos seres físicos con características espirituales sino “*seres espirituales con características físicas*”. Albert Einstein logró entender a través de la intelectualidad, el conocimiento y la práctica, la multidimensionalidad del ser humano, “facultad que le permite experimentar sensaciones, sentimientos y emociones”. Conocedor de estas realidades recomendaba la introspección como herramienta fundamental en los procesos creativos y curativos, reconociendo que la base sólida para lograr un excelente estado de salud estaba en la conciencia, se declaraba totalmente de acuerdo con la célebre frase “Mente sana en cuerpo sano” porque entendía que estar en óptimo estado de salud no hacía referencia exclusiva a la parte física o material del ser humano. A lo largo de los siglos al igual que Einstein, las personas apasionadas por el liderazgo que han aspirado a alcanzar un mayor poder y a establecer una relación íntima con el universo y a comprender su propio destino, lo han logrado solo al explorar en su interior, al ir más allá de los límites de su cultura y de su religión, al saber todo aquello que no se puede conocer únicamente a través del intelecto. Estos líderes lograron a través de la meditación romper con la gran complejidad creada por la llamada civilización occidental y su también compleja estructura social que les impedía crecer como seres libres capaces de aportar y de entender su verdadera posición y responsabilidad como líderes dentro del mundo real. El éxito individual obtenido por estos adalides rompió con siglos de oscuridad, ignorancia y hermetismo en los que se creyó que dicha experiencia interior se hallaba más allá del potencial humano común y que solo podían acceder a ella; religiosos, gurús, chamanes ó seres muy especiales que se comunicaban directamente con Dios y que actuaban como mediadores entre los poderes superior e inferior.

Afortunadamente estos periodos quedaron atrás, hoy el conocimiento interior debe institucionalizarse como práctica previa básica a la adquisición de cualquier clase de conocimiento.

Existen muchas definiciones que tratan de explicar el significado de la palabra meditación, para efectos prácticos del presente programa se presentará como abrir un espacio en la mente, para que pueda fluir por medio de este ejercicio un estado pleno de tranquilidad, de creación, de esperanza, de alivio, de solidaridad, de comprensión y tolerancia que generará en el líder; paz interior, amor por lo que hace, mentalidad positiva y fuerza necesaria para emprender cualquier reto.

#### **9.6.1.2 NIVEL I. EJERCICIOS DE MEDITACION**

La práctica de la meditación exige que los ejercicios se realicen en sitios tranquilos, limpios, ordenados, bien ventilados y ojala en contacto ó en medio de la naturaleza, los estudiantes deben asistir de manera voluntaria y vestidos con ropas cómodas, de colores claros y alegres evitando el rojo y el negro, que les permitan sentarse y acostarse tranquilamente en el suelo. Se recomienda realizar preferiblemente estos ejercicios muy temprano en la mañana, para aprovechar el estado de tranquilidad de las personas recién levantadas.

#### **9.6.1.3 NIVEL II. BUSCAR EL ESPACIO MENTAL**

En la actualidad, la creciente influencia del entorno y en particular de la sobre-información, ha creado un gigantesco mecanismo de influjos que acelera la mente y a la vez limita la profundidad de las ideas. La imaginación se deteriora a medida que las imágenes electrónicas inundan sin control los sentidos. El tacto, los sentimientos, el olfato, el oído y la memoria más profunda se pierden en el ruido exterior, impidiendo al ser humano llegar hasta el conocimiento que mora en su interior.

El presente nivel pretende guiar al estudiante para que por medio de técnicas respiratorias, de relajación y profundización, dirigidas y asistidas por tutores especialistas, se encuentre con su parte interna y se reconozca a partir de su humanidad, como el ser interdimensional que es. En su práctica más avanzada facilita el proceso para abrir un espacio en la mente que le permita al

estudiante mantener el contacto con su interior sin apartarse de su entorno. Mínimo deben realizarse dos sesiones de cada una de las técnicas con sus respectivos espacios de reflexión individual y en grupo;

**A. Técnicas respiratorias:** Sesiones de ejercicios en grupo (mínimo 2), acompañadas de tutor, donde los estudiantes aprenderán a manejar correctamente la respiración.

- Dinámica de respiración abdominal: Se puede realizar esta meditación utilizando cualquiera de las siguientes posturas; loto, medio loto, sentado en el piso con las piernas cruzadas y la espalda recta, sentado en una silla ó simplemente de pie con el cuerpo erguido, espalda recta, mirada al frente y relajado. Después de adoptar la postura adecuada se comienza el proceso de relajación integral del cuerpo por medio de la respiración, aunque es obvio que la respiración es la función biológica más importante del organismo, no se le presta la debida atención que merece y al ser un proceso que no se puede interrumpir, se hace necesario aprender a controlarla y regularla hasta cierto punto, aumentando o disminuyendo los lapsos de inhalación, de retención y de exhalación, mejorando con ello notablemente la salud y la personalidad. La respiración profunda, diafragmática o abdominal, es el primer paso de la meditación y consiste en inhalar lo más profundamente posible, para lo cual primero se deben vaciar los pulmones, contraer el estomago y estrangular la cintura, para hacer subir así el diafragma y soltarlo para que se precipite el aire profundamente.
- Respiración de bombeo: Con este y con los ejercicios respiratorios siguientes es conveniente contraer ligeramente la garganta y pegar la lengua al paladar; así la epiglotis cierra el conducto del esófago y el aire entra más libremente por la tráquea. Regulada la respiración se procede a la perfecta visualización de los diferentes ejercicios a realizar. Esta meditación debe ser corta, máximo debe durar quince minutos.



- Circulación de la respiración: Controlando la respiración y bajo indicaciones puntuales del facilitador, circular por el cuerpo la energía contenida en la respiración.

**Espacios de reflexión:** Posterior a las sesiones se hace necesario abrir espacios para compartir tanto vivencias como experiencias individuales y del grupo acaecidas durante los ejercicios.

**B. Técnicas de relajación:** Después de superado el primer nivel y sabiendo manejar y controlar la respiración, los estudiantes pueden avanzar en su proceso de conocimiento interior. En este segundo nivel el estudiante aprende a relajarse y a controlar su cuerpo en estado de reposo, mediante sesiones de ejercicios en grupo (mínimo 2), acompañadas de tutor.

- Ejercicios de vacío emocional
- Ejercicios de masaje mental
- Inducción a la relajación total

**Espacios de reflexión:** Las experiencias individuales serán cada vez más significativas, de manera tal que los espacios de reflexión empezarán a ser más necesarios y ayudarán a enriquecer en mayor medida a todo el grupo.

**C. Técnicas de conexión interior:** Avanzado ya el estudiante, con las técnicas aprendidas, se encuentra en disposición de empezar a abrir un espacio en su mente que le permita mantener el contacto con su interior sin apartarse de su entorno.

- Ejercicios de relajación profunda
- Ejercicios de conexión interior

#### **9.6.1.4 NIVEL III. *DESEAR EL CAMBIO***

Al dominar en el nivel anterior las técnicas de respiración, relajación y conexión interior, el estudiante puede acceder a este segundo nivel de entrenamiento el cual está diseñado para ayudarlo a abrir la mente y el corazón. Inicialmente y previo al inicio de esta fase se debe orientar a los alumnos para que realicen el siguiente trabajo individual de observación y análisis para aumentar el campo perceptual y desarrollar la concepción holística:

1. Observar a los niños (son visionarios natos)
2. Estudiar y observar a diferentes animales y su comportamiento. (nuestro yo original)
3. Analizar otras culturas diferentes (Aprender verdades universales)  
Posterior a la realización, análisis e introspección individual y grupal de las sesiones de observación se da inicio a la práctica de meditación.
4. Ejercicio de meditación y conexión profunda.

**Espacios de reflexión:** Este nivel pretende avanzar en el proceso de formación de los líderes comerciales de Danaranjo y permite que a través de la realización de prácticas de mentalización, visualización y enfoque, se abran diferentes portales que muestren al estudiante nuevas, mejores y diferentes maneras de reflexionar y de actuar frente a los momentos de verdad. De igual manera el estudiante a partir de las múltiples vivencias experimentadas en los ejercicios debe empezar a manifestar cambios a nivel de su estado de conciencia, lo cual le ayudará a entablar mejores relaciones con sus semejantes y a mejorar en la toma de decisiones pues estará capacitado para enfrentar cualquier situación ó problema desde múltiples puntos de vista al mismo tiempo.

#### **9.6.1.5 NIVEL IV. REPASAR EL TIEMPO**

En algunos momentos especiales de la vida pero principalmente bajo circunstancias de alta emotividad ó periodos de crisis, los seres humanos suelen cuestionar su vida de una manera altamente subjetiva, bajo una altísima dosis de presión y muchas veces acompañada de angustia por alguna situación anómala que estén viviendo, lo cual impide una acertada visión de la realidad y por ende el análisis resultante muy seguramente conducirá a la toma de decisiones poco acertadas o adecuadas frente al futuro.

Teniendo en cuenta que a este nivel de la preparación el alumno está en condiciones de resolver cualquier tipo de problema bajo la percepción múltiple que le proporciona su ampliada visión holística, debe enfrentarse a un trabajo de cuestionamiento del presente, el cual lo colocará ante la perspectiva de la múltiple ampliación de los sentidos, experiencia práctica que ayudará a que el

estudiante, mediante la realización de varios ejercicios de meditación y mentalización, valore su vida de una manera objetiva, libre de emociones y temores, enfrentándolo a dudas que tenga sobre sí mismo, su realidad ó entorno con la finalidad única de aprovechar esta intensa reflexión para aceptarse como es y a partir de este aprendizaje decidir qué elementos de esta etapa de vida serán desechados y cuales serán valiosos para construir su futuro proyecto de vida. El presente ejercicio se iniciará con la realización de manera individual por parte de los estudiantes de un análisis profundo de su calidad integral de vida, cada uno debe enfrentarse a cuestionamientos tales como:

**1. *¿Quién soy?***

**2. *¿Qué clase de vida he llevado yo hasta el día de hoy?***

Estas preguntas le permitirán aprender al estudiante todo lo que pueda acerca de si mismo, su masculinidad, su feminidad, lo oscuro ó negativo de su personalidad, cuan productivo ó improductivo ha sido, como han sido sus relaciones interpersonales, el nivel de satisfacción o desagrado frente al camino recorrido.

**3. *¿Cuáles son mis auténticos valores?***

La respuesta a este interrogante debe esclarecerle al estudiante cuales valores son producto de la socialización y cuáles son los que realmente le interesan desde su nueva perspectiva de vida.

**4. *Indagar sobre la propia historia familiar.***

A fin de conocer su pasado cada estudiante debe hacer un árbol genealógico anotando características destacables de cada persona incluida en el y su aporte a la cultura de la familia, reflexionando sobre los mensajes transmitidos y la influencia de estos y sus acciones en el entorno en el cual ha sido criado. Esta investigación ayudará al estudiante a separar lo que le contaron acerca de sus familiares y el modo en que se comportan en realidad. Las visiones negativas de la familia pueden suponer obstáculos significativos para el adecuado desarrollo de la seguridad y la confianza del estudiante en sí mismo, de igual manera también existen muchos prejuicios familiares contra la intuición, el autoconocimiento, la autoestima y la independencia de acción y de

pensamiento. Al tener el estudiante por medio de la meditación una percepción propia de su familia, depurada y basada en sus propios valores, podrá librarse de todos los prejuicios que lo afectan y enfocarse en sus prioridades personales.

**5. *¿En qué cosas verdaderamente creo?***

**6. *¿Cuáles son mis prioridades personales?***

Libre de los múltiples prejuicios que lo afectaban y firme en sus propias convicciones, el alumno deberá en este momento afinar su nivel y estado de conciencia frente a las enseñanzas recibidas y fijar sus prioridades con el fin de iniciar la construcción de un nuevo proyecto de vida. Razón por la cual debe saber cuáles son sus verdaderas creencias y frente a estas certezas definir sus prioridades.

**7. *¿Tendré trabajo, casa y comida en el futuro?***

Esta pregunta plantea el temor frente a la carencia de los satisfactores básicos de la vida humana, el estudiante debe meditar y mentalizar una respuesta positiva al interrogante planteado, sintiéndose triunfador, satisfecho y listo para emprender la búsqueda de más conocimiento.

**Espacios de reflexión:** A juicio del estudiante y en beneficio de los resultados obtenidos en este nivel, bien podría ampliarse el cuestionario ó plantearse diferentes preguntas, teniendo en cuenta las necesidades de cada caso. También debe tenerse en cuenta que si bien el ejercicio de cuestionamiento y meditación es individual, el facilitador tendrá que apoyarse en el aprendizaje colectivo para desarrollar las actividades de reflexión grupal y de esa manera lograr la nivelación del equipo, factor fundamental para las siguientes fases de este proceso formativo de líderes.

**9.6.1.6 NIVEL V. *PERDER EL MIEDO***

Para seguir avanzando en este camino del autoconocimiento y liderazgo el aprendiz debe en esta etapa continuar con el proceso de cambio, estableciendo por medio de ejercicios de introspección y meditación, una relación más estrecha e intensa con su fuerza vital interior, la cual le fortalecerá y ayudará a desterrar las teorías del castigo, el temor y la preocupación que le

impiden el progreso, el bienestar y la felicidad.

**Espacios de reflexión:** En este nivel se inician tanto los ejercicios como las tutorías individuales y privadas con el propósito de permitir al estudiante la manifestación de la catarsis.

#### **9.6.1.7 NIVEL VI. *APRENDER A CREER***

La investigadora Alice Miller en su obra *Prisoners Of Childhood* manifiesta; El espíritu humano es prácticamente indestructible y conserva su capacidad de renacer de las cenizas siempre que el cuerpo recobre el aliento. Acertadamente la doctora Miller plantea y acepta la ínter dimensionalidad del ser sin desconocer el asocio del libre albedrío con la humanidad, de manera tal que la confianza y la creencia de los estudiantes en sí mismos se constituyen en elementos fundamentales a la hora de tomar decisiones acertadas. Este nivel pretende que el estudiante aprenda a creer en él, para que pueda tomar conciencia real de su valor en el mundo porque cuanto más se conozca a sí mismo, más cosas podrá aportar a su entorno como líder.

**Espacios de reflexión:** Hasta este punto el facilitador acompañará al estudiante porque este ya debe estar listo para continuar solo con el proceso.

#### **9.6.1.8 NIVEL VII. *ACLARAR LA MISION***

Ejercicio individual de meditación sin tutor que pretende colocar al estudiante frente a la posibilidad de escoger como líder de su propia vida la misión que desea llevar a cabo. La metodología de este nivel consiste en que el alumno adopte la posición adecuada de meditación, ejecute los ejercicios respiratorios necesarios y trabaje en lo siguiente:

1. Escoger la vida que realmente quiere llevar.
2. Visualizar que la ha conseguido, debe meditar como es y cómo se siente en medio de ella.
3. Debe visualizarse dentro de cinco años, debe observar que aspecto tiene, que ropa lleva, donde está y con quien, como se siente.
4. Pensar en lo que debería hacer para conseguir lo que quiere.
5. Identificar y enumerar los obstáculos que le impedirían obtener lo que

desea.

6. Establecer cuál sería el paso más corto que podría dar para alcanzar ese objetivo.
7. Definir que va a realizar para mejorar su entorno y el mundo.

**Espacios de reflexión:** Aclarar adecuadamente la misión personal tiene una gran importancia dentro de este proceso porque representa y comunica el propósito de liderazgo futuro ó renuncia de cada estudiante.

#### **9.6.1.9 NIVEL VIII. *CONSTRUIR EL FUTURO***

De manera individual cada estudiante debe realizar por escrito su proyecto de vida, el cual debe contener lo siguiente:

1. Visión prospectiva a cinco años.
2. Indicar proyección personal, profesional y familiar.
3. Compromiso y nivel de penetración de su proceso de liderazgo en la organización.

**Espacios de reflexión:** Comprometido con su misión de Líder, el estudiante debe construir y ser artífice de su propia visión.

#### **9.6.1.10 NIVEL IX. *EL PODER Y LA MAGIA DEL GRUPO***

De igual manera a nivel de grupo, con responsabilidades individuales, realizar un proyecto para mantener y fortalecer el liderazgo en cada uno de los procesos del área comercial de Danaranjo.

**Espacios de reflexión:** Este ejercicio debe ser moderado por la Gerencia Nacional, a fin de orientar correlacionadamente con los intereses del Plan Estratégico de Danaranjo S.A.

#### **9.6.1.11 NIVEL X. *ATAJOS MENTALES – INTUICION***

El presente nivel pretende que el estudiante aprenda a utilizar de manera práctica su recién ampliado e ínter dimensionado campo perceptual al buscar mediante “atajos”, directamente la respuesta en la mente, sin procesar de manera consciente todas las variables que intervienen en la toma de decisiones, debe aprender a hacer la pausa ante cualquier momento de verdad y encontrar la respuesta a través de la conexión con su parte interna

aprendiendo así a confiar en su percepción – intuición.

Para dominar la técnica se hace necesario aprender la forma en que tomamos decisiones a partir de un problema específico:

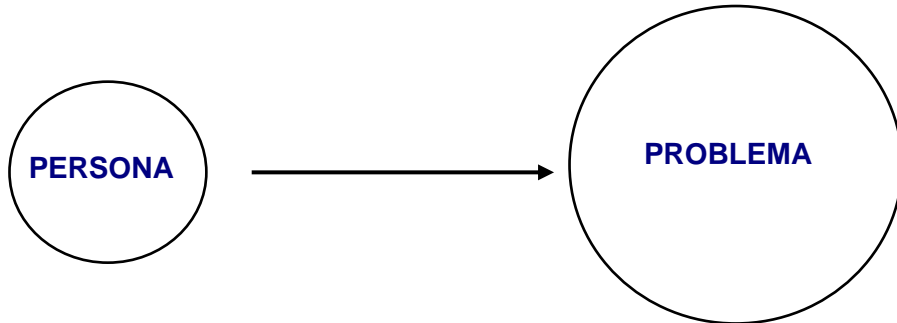


Figura 1. Visión tradicional del problema

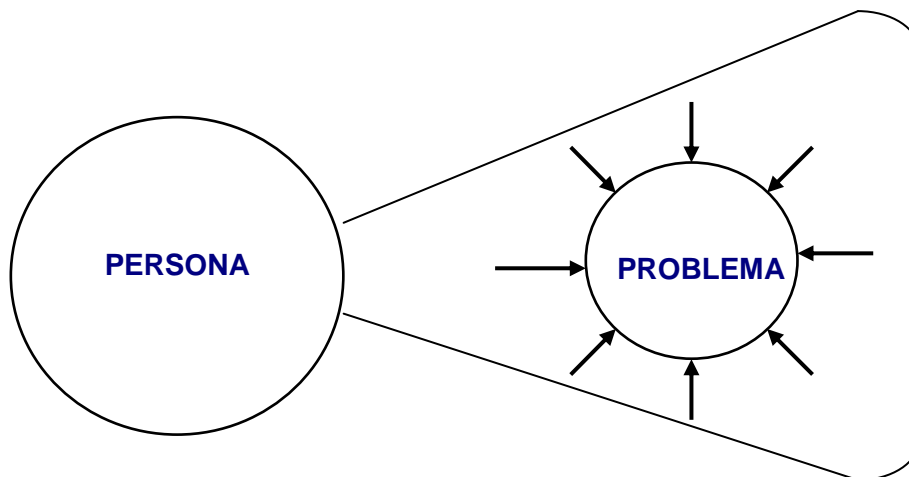
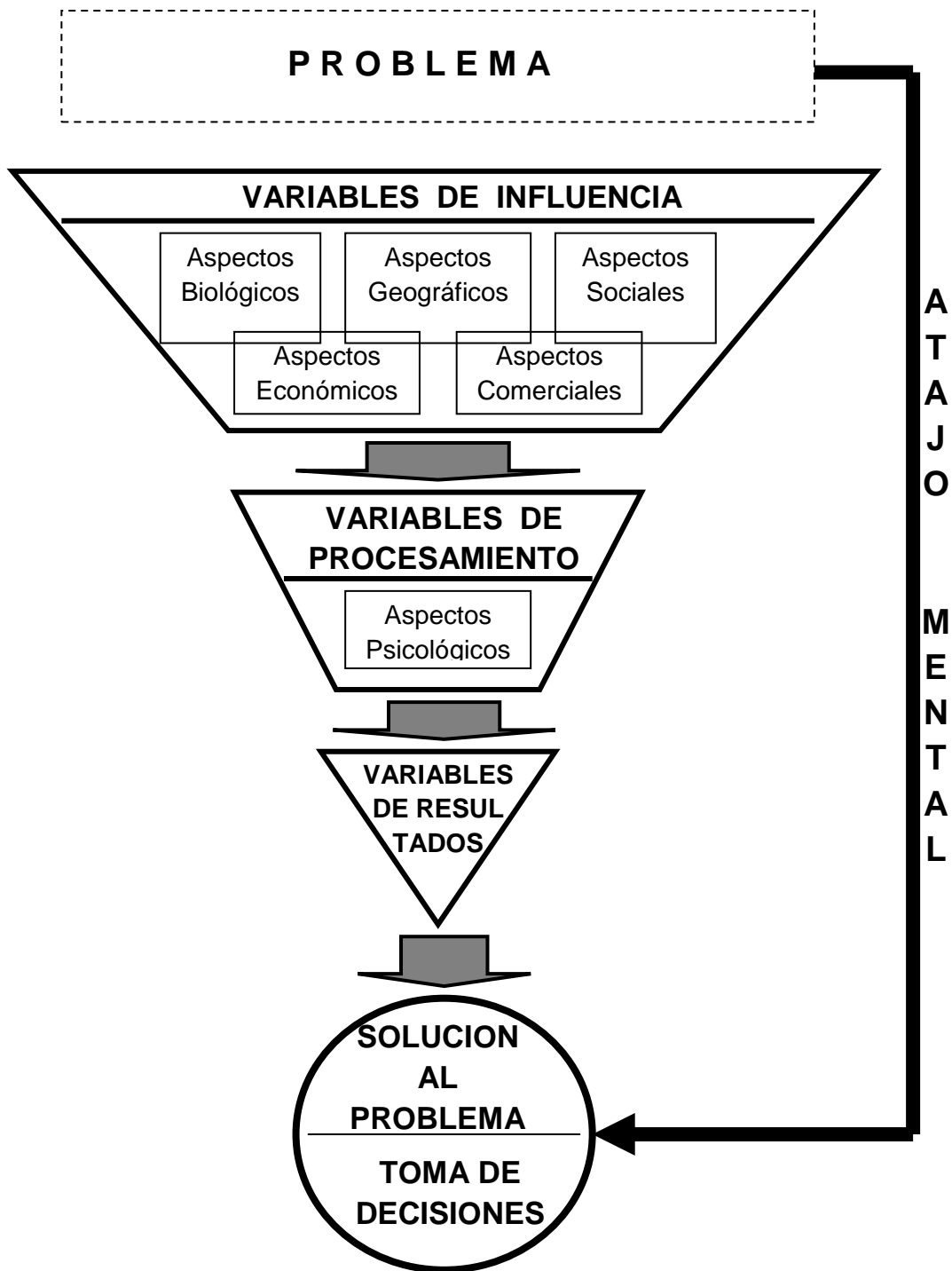


Figura 2. Propuesta de Visión holística del problema.



***“Dentro de la más absoluta oscuridad se encuentra la luz e inmersa en el problema está la solución”***



## **9.6.2 NIVEL XI. MEDITACION ACTIVA O EN MOVIMIENTO**

Orientando siempre este programa de formación de líderes comerciales hacia la utilidad práctica, este nivel está concebido para que el estudiante ó líder en proceso de formación aprenda a mantener la conciencia despierta en medio de la acción, mediante el perfecto equilibrio entre mente y cuerpo, incluso en los momentos laborales de mayor presión, ejecutando con agilidad y en absoluta concentración cada movimiento requerido. El estudiante de este nivel ya tiene conocimiento para entender que todo se hace en la mente y con la mente, por eso en este capítulo aprenderá a ordenar la mente con serenidad y a poner en juego con suma habilidad y agilidad, solo los músculos y nervios precisos para cada acción específica, aprendiendo también a relajar los que no intervengan directamente. De igual manera con la práctica de los siguientes ejercicios el estudiante debe lograr el balance en su estado general de salud.

### **9.6.2.1 YOGA - AEROBICOS**

La palabra Yoga viene de la raíz sánscrita *yug* ó *yuj*, que significa unión estrecha y férrea del cuerpo, la mente y el espíritu. Por medio de su práctica se busca lograr la perfección y el equilibrio mediante ciertos ejercicios y disciplinas para controlar el cuerpo, las emociones y los pensamientos. El yoga podría compararse con un *“proceso escultórico mediante el cual el ser humano es mármol y artífice a la vez”*, pretendiendo que la imagen perfecta está ahí; solo que para revelarla hay que desbastar la piedra, pues la perfección, la salud integral, la paz espiritual, la luz y la verdad se encuentran en el interior de cada persona. Análogamente el presente nivel de este programa pretende por medio de la práctica del yoga quitar la piedra o el mármol sobrante para dejar al descubierto solo lo mejor de cada Líder.

Por su parte la práctica de ejercicios aeróbicos persigue, más allá de mantener una buena condición físico atlética, mejorar la llamada respiración celular y lograr esa grata sensación de plenitud, de saludable euforia y bienestar. La combinación o *“Ciclo”* de aeróbicos con ejercicios respiratorios yoguicos es fundamental dentro del proceso de formación de líderes porque se complementan como las dos mitades de una esfera para lograr cuerpos y mentes perfectas, siendo muy buenos cada uno de los hemisferios, pero

teniendo en cuenta que por sí solos son incompletos, no cabe la menor duda de que *yoga y aeróbicos son causa y efecto*.

Aunque los dos hemisferios se complementan para lograr un cuerpo perfecto, o sea la esfera, yoga y aeróbicos, como los polos de la misma son diametralmente opuestos. El yoga es estático, los aeróbicos son dinámicos, en el primero interviene siempre la mente, en los segundos los músculos. El yoga es profundo, de adentro hacia fuera, los aeróbicos son superficiales, de afuera hacia adentro. El yoga busca que la mente, presidida por el espíritu, controle y domine al cuerpo, los aeróbicos hacen que el cuerpo sea más vigoroso y resistente al oxigenarlo mejor, resultando asimismo una mente más lúcida. La oxigenación en los ejercicios aeróbicos empieza por movimientos de los tejidos periféricos; la oxigenación en las respiraciones del yoga se inicia con movimientos del diafragma, es decir del centro del cuerpo, controlados por la mente. Este nivel permite en los estudiantes;

- Desarrollar y mantener una buena condición física.
- Abrir más cauces para la oxigenación de los tejidos.
- Mejorar la elasticidad de articulaciones, músculos y huesos.
- Dominar el cuerpo y sus funciones.
- Lograr el equilibrio físico y emocional.
- Mejorar la coordinación Mente – Cuerpo.
- Ampliar el nivel y estado de conciencia.
- Agilizar y mejorar en la toma de decisiones.

## **A. CICLO DE EJERCICIOS**

Es conveniente realizar estos ejercicios a primera hora de la mañana en un recinto bien ventilado y ojala en contacto con lo natural porque definitivamente para obtener y conservar la salud se hace necesario estar en armonía con la naturaleza y entrar en actividad con la salida del sol. El facilitador deberá hacer mucho énfasis en el cumplimiento de horarios y escogencia de espacios adecuados que garanticen la tranquilidad, privacidad, armonía y comodidad de los estudiantes.



Se puede decir que el ser humano tiene tres edades: la cronológica, la biológica y la psicológica ó mental, las cuales indican el tiempo vivido, el estado real de salud del organismo y el estado de ánimo o respuesta personal ante la vida. Este programa de formación de líderes permite, además de los beneficios enumerados anteriormente, enfrentar al estudiante ante su realidad física y mental de vida, se espera que a partir de esa confrontación el estudiante, ya preparado para hacerlo, tome la decisión de continuar en el programa de formación el cual incluye las siguientes actividades y ejercicios tanto físicos como mentales.

## **B. MEDITACION REGULADORA:**

Independiente a los ejercicios de meditación profunda realizados anteriormente, en esta oportunidad plantearemos una ligera meditación orientada a regular y controlar la respiración y a visualizar la flexibilización y control del cuerpo a través de la relajación.

### **Técnica de respiración abdominal**

- Soplar vaciando lo más posible los pulmones, estrangulando la cintura.
- Soltar el estomago, inhalando profundamente.
- Repetir varias veces.

### C. ESTIRAMIENTO Y CALENTAMIENTO:

Los siguientes ejercicios deben realizarse con los pulmones llenos y reteniendo el aire:

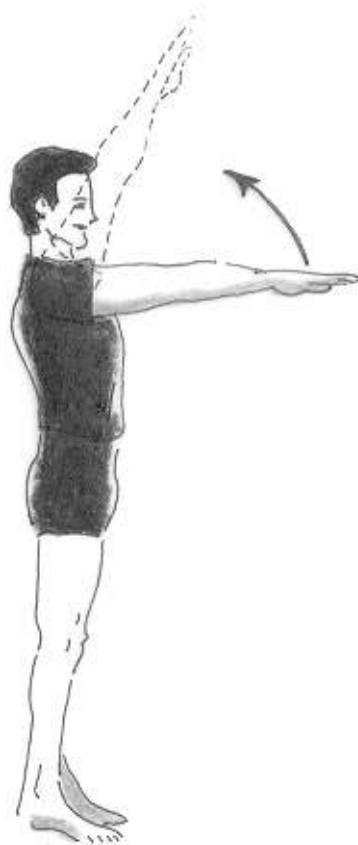
#### Ejercicio 1

1. Llevar la cabeza hacia atrás.
2. Con las manos colgando, elevar los hombros varias veces en un movimiento de rotación hacia atrás.
3. Dejar salir el aire lentamente relajando todo el cuerpo, de la cabeza a los pies, quedándose unos segundos como dormido de pie.



## Ejercicio 2

1. Elevar las manos al frente y adelante, relajado.
2. Estirar los brazos; sintiendo el tirón en los hombros y elevarlos sobre la cabeza, juntos. Bajar las manos a los costados, sin dejar de estirar. Mantenerse así unos segundos.
3. Exhalar lentamente al tiempo que baja las manos a los costados, sin dejar de estirar. Mantenerse así unos segundos.
4. Exhalar lentamente al tiempo en que se bajan las manos a los costados, relajándose y quedándose inmóvil.



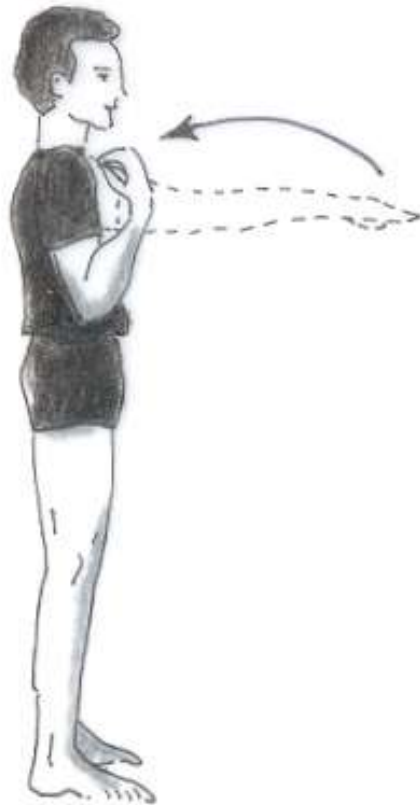
### Ejercicio 3

1. Extender los brazos a los costados a la altura de los hombros.
2. Cerrar los puños y flexionar lentamente los brazos hacia adelante con fuerza, tocando los hombros con los nudillos. Extender nuevamente los brazos hacia fuera sin dejar de hacer fuerza y contraerlos de nuevo. Así varias veces, reteniendo siempre el aire.
3. Exhalar lentamente dejando caer las manos a los costados relajando todo el cuerpo.



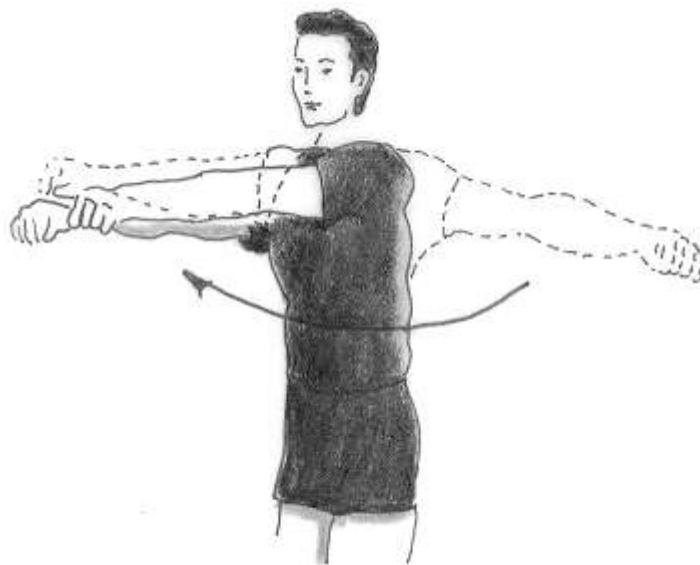
#### Ejercicio 4

1. Colocar las manos juntas al frente con las palmas hacia abajo. Cerrar los puños y contraerlos con fuerza hacia el pecho y volverlos al frente repitiendo el movimiento lentamente y con tensión varias veces.
2. Exhalar lentamente dejando caer las manos a los costados, relajándose.



### **Ejercicio 5**

1. Colocar las manos al frente palmas de las manos hacia abajo cerrando los puños con fuerza. Rápidamente abrir y cerrar los brazos repetidamente a los lados sin doblarlos, sintiendo que se expande el tórax.
2. Exhalar y dejar caer las manos a los costados, relajando todo el cuerpo.





### Ejercicio 6

1. Cerrar los puños haciendo fuerza uno contra otro y subir y bajar con tensión dinámica varias veces.
2. Exhalar dejando caer las manos a los costados relajándose.



Después de dominar estos ejercicios se continuará con la realización de otras asanas ó posturas continuando con la activación, acomodamiento, estiramiento y relajación de los músculos, vísceras y órganos internos.

### **9.6.2.3. AEROBICOS, ESFUERZO SOSTENIDO:**

Después de los ejercicios de yoga de estiramiento y calentamiento el cuerpo está listo para continuar con la realización de la sesión completa de ejercicios aeróbicos durante cuarenta y cinco minutos, ejercitando todo el cuerpo de manera sostenida y bajo diferentes rutinas planeadas por el entrenador especializado.

### **9.6.2.4. EJERCICIOS RESPIRATORIOS:**

Finalizados los aeróbicos, los estudiantes deben continuar caminando despacio para iniciar la siguiente sesión de quince minutos, tendiente a encontrar el ritmo respiratorio de cada uno de los estudiantes. Para mayor concentración cada persona debe buscar la mayor privacidad posible a fin de que pueda establecer su ritmo respiratorio. Estos ejercicios pueden realizarse de manera estática utilizando las posiciones antes mencionadas ó caminando.

#### **Ejercicio estático**

1. Tocarse la muñeca o parte del antebrazo para sentir el pulso, practicar una inhalación completa, contando mentalmente los latidos del corazón; ocho latidos. Mientras no se experimente mareo se pueden ir aumentando tanto el ritmo de respiraciones como la duración de las mismas siempre en números pares.
2. Retener el aire durante cuatro latidos.
3. Exhalar en ocho latidos al tiempo que se relaja todo el cuerpo.
4. Repetir el proceso del paso uno al tres, y así sucesivamente.

#### **Ejercicio caminando**

1. Caminando despacio practicar una inhalación completa, contando mentalmente ocho pasos.
2. Retener el aire durante cuatro pasos.
3. Exhalar en ocho pasos al tiempo que se relaja todo el cuerpo.
4. Repetir el proceso del paso uno al tres y así sucesivamente.

### 9.6.2.5. RELAJACIÓN INTEGRAL:

Este ejercicio requiere de tutoría especializada, que vaya indicando en forma tranquila y serena cada uno de los pasos a seguir.

#### **Ejercicio de relajación**

1. Tenderse boca arriba en el piso con las palmas de las manos también hacia arriba, procurando estar lo más cómodamente posible.
2. Hacer una inhalación completa y retener el aire contrayendo el estomago, cerrar los puños con fuerza, elevándolos ligeramente junto con los brazos; elevando también las piernas, con tensión; apretando los dientes y contrayendo todo el cuerpo como si quisiera encogerse hasta llegar a los huesos, todo esto reteniendo el aire.
3. Exhalar y aflojar toda tensión, desparramando todo el cuerpo en el suelo, liberándolo de toda tensión.
4. Sentir que el cuerpo es como un globo que se desinfla quedando totalmente inerte.
5. Empezar a relajarse y masajear cada una de las partes y órganos del cuerpo empezando por los pies de manera lenta y ascendente; deje de sentirlos, como si se desprendiera de una carga; así debe irse desprendiendo de todo el cuerpo; ahora las piernas hasta las rodillas, después los muslos y así sucesivamente abarcando todas las partes del cuerpo hasta llegar a la cabeza y los músculos faciales.
6. Relajar ahora los órganos internos de la región abdominal, los riñones, los pulmones, el corazón, relajar todo el cuerpo de los pies a la cabeza.
7. Si es necesario, puede volver a empezar, una y otra vez desde el principio, siempre de una manera tranquila y serena, sin prisas, hasta alcanzar un bienestar y una tranquilidad absoluta.
8. Después de quince ó veinte minutos, se debe empezar a despertar todo el cuerpo, empezando a mover lentamente los dedos de manos y pies, abrir los ojos lentamente, mover la cabeza, brazos y piernas. Cuando exista plena conciencia sentarse lentamente y posteriormente también de manera lenta, ponerse de pie terminando de esta manera el ejercicio, encontrándose el estudiante totalmente relajado y con gran cantidad de energía acumulada.

Terminado el ciclo de ejercicios Yoga – Aeróbicos culmina la fase de preparación interna del futuro líder y debe continuar con el proceso formativo, aumentando su cantidad de conocimientos.

### **9.6.3 NIVEL XII. CONOCIMIENTO TEORICO DEL LIDERAZGO**

**Metodología:** Clases lúdicas dictadas por el especialista o tutor encargado de facilitar el aprendizaje, talleres prácticos y solución de casos que permitan la utilidad práctica y la aplicación de los conocimientos. Material didáctico y de apoyo colocado en la red para estudio y consulta.

#### **9.6.3.1 PRINCIPIOS UNIVERSALES DEL LIDERAZGO**

Nada más importante que comenzar esta etapa de formación del líder con el estudio de la esencia misma del conocimiento, los *“siete principios universales del liderazgo”* celosamente guardados durante siglos por las grandes escuelas herméticas del conocimiento, transmitidos de generación en generación exclusivamente a sus iniciados y hoy día estudiados en las grandes escuelas de formación académica y en las grandes corporaciones multinacionales, de igual manera forman parte fundamental de este proceso de formación de nuevos líderes comerciales de Danaranjo S.A. y se encuentran inmersos en este nivel asociado a la introspección y la meditación teniendo en cuenta que los estudiantes dentro de su evolución ya tienen capacidad para entender que *“los pensamientos son cosas”* y que es la actitud del líder la que debe determinar todo lo que suceda en su entorno. Por tal razón y tomando como base la estructura de la mecánica del pensamiento, según la Doctora Jennifer James *“proceso mediante el cual los seres humanos no cesan de pensar día y noche, pensamientos que sin ningún filtro son almacenados tal como vienen en el subconsciente”*, el cual no puede discernir al no tener capacidad para pensar, opinar y protestar, es solo un gran archivador automático con la capacidad de reaccionar poniendo a la orden el reflejo que se le ha dado, al obedecer incondicionalmente a un estímulo determinado.

Teniendo en cuenta que la programación mental es un factor fundamental se hace necesario reforzar esta debilidad reprogramando positivamente el subconsciente de nuestros estudiantes a partir del estudio de los Principios

Universales, los cuales al ser grabados en el subconsciente permitirán reacciones positivas de los futuros líderes ante la toma de decisiones.

### **9.6.3.2 PRINCIPIO DE MENTALISMO**

Un principio es una ley invariable que no falla jamás, al aprender el funcionamiento de los principios universales los líderes en formación estarán empezando a comprender las verdades inmutables y universales que rigen la naturaleza de nuestro planeta. Se inicia el estudio de estas leyes partiendo de la más importante el Principio de Mentalismo el cual enseña que *“lo que el líder piensa se manifiesta”* es su propio concepto lo que ve, no solamente en su cuerpo y en su carácter sino en el exterior, corroborando que los pensamientos son cosas y se convierten en sucesos, negativos o positivos dependiendo del clima mental en que viva el individuo. De tal manera que cada persona es responsable de su propio destino y de lo que le ocurra en la vida, según su programación mental.

Al vivir en un mundo de libre albedrío, el futuro líder se encuentra en la encrucijada de escoger entre el bien y el mal, lo negativo y lo positivo, lo justo o lo injusto, por tal razón se hace necesario, a partir del conocimiento de este principio, realizar un cambio radical hacia una manera de pensar y actuar positiva para alcanzar los objetivos propuestos de vida. Para interiorizar esta enseñanza el estudiante debe meditar y posteriormente debatir con el resto del grupo acerca de los siguientes interrogantes:

- *¿Qué es lo que verdaderamente usted cree?*
- *¿Qué es lo que usted cree que cree?*
- *¿Qué cree que debe creer?*

Las respuestas a estos planteamientos no son fáciles pero ayudarán al futuro líder a entender que el mundo no es ni malo ni bueno porque todo depende del cristal con que se mire.

### **9.6.3.3 PRINCIPIO DE CORRESPONDENCIA**

*“Como es abajo es arriba, como es arriba es abajo”* principio que equivale a decir que toda acción y toda condición tiene su analogía o correspondencia en

todos los planos de existencia, siempre teniendo en cuenta que a medida que se eleva el nivel de vida, se van ampliando las experiencias y las capacidades.

Prácticamente este principio puede interpretarse de la siguiente manera; las mismas necesidades tienen las personas de estrato socio económico alto como bajo, las diferencias en la satisfacción de estas necesidades estarían determinadas por la capacidad económica y poder adquisitivo de cada estrato. Desde el punto de vista del desarrollo y crecimiento del líder podríamos decir que estudiando al ciudadano llegaríamos al Presidente. Para entender mejor el principio, el estudiante debe realizar un ensayo sobre:

- *Igualdades entre el comportamiento de las hormigas y los seres humanos.*

Seguramente los estudiantes llegarán a conclusiones tales como; las hormigas al igual que los humanos son seres vivos que también fabrican sus casas, buscan su alimento, se reproducen, tienen normas y reglas de convivencia y de buen gobierno, la gran diferencia entre las dos especies estará limitada por el nivel de evolución y el estado de conciencia.

#### **9.6.3.4 PRINCIPIO DE VIBRACION**

El lema de este tercer principio es “Todo está en movimiento, todo vibra”, toda la materia está siempre en un continuo movimiento circular, girando en contorno a algo más grande como los planetas que giran alrededor del Sol. Este es un patrón universal que se adapta a todo lo material. Científicamente se ha comprobado el movimiento vibratorio de la luz, el calor y el magnetismo, cohesión que es el principio de la atracción molecular, de la gravedad y del amor. Todo vibra y su nivel de vibración varía dependiendo de su estado, ejemplo; los seres humanos vibran a mayor frecuencia que una piedra, el pensamiento positivo vibra a una frecuencia altísima generando colores brillantes, claros y luminosos, a diferencia del pensamiento negativo cuya vibración es bastante baja y sus colores son opacos.

El pensamiento positivo que debe ser el de los líderes está polarizado en el plano positivo y no puede ser dominado por una vibración baja, a menos que

todavía existan conceptos o ideas negativas estacionadas en la mente de este, las cuales deben erradicarse para continuar el proceso interno de crecimiento de los alumnos. La constante práctica de los estudiantes debe estar orientada hacia el aumento de su nivel vibracional a través de pensamientos y acciones positivas que elevarán continuamente su rata vibratoria y por cohesión atraerán situaciones positivas para su entorno. Para ayudar a la comprensión de este principio el facilitador deberá realizar una mesa redonda para debatir los diferentes puntos de vista y además reforzar el aprendizaje con la presentación del disco de Newton donde los estudiantes podrán tangibilizar a través del cambio de color del disco el cambio de los cuerpos frente al fenómeno vibracional.

#### **9.6.3.5 PRINCIPIO DE POLARIDAD**

*“Todo es dual, todo tiene dos polos, todo su par de opuestos, los semejantes y los antagónicos son lo mismo. Los opuestos son idénticos en su naturaleza pero diferentes en grado. Los extremos se tocan. Todas las paradojas pueden reconciliarse”.* Este cuarto principio encierra la verdad de que todas las cosas manifestadas tienen dos aspectos, dos polos, que son un par de opuestos con innumerables grados entre ambos extremos. Esta sencilla explicación echa por tierra las antiguas, eternas y herméticas paradojas que durante tantos años confundieron a la gente como “todo es y no es, al mismo tiempo”, “la tesis y la antítesis son idénticas en naturaleza” y “los extremos se tocan” quedan explicadas al entender este principio.

La ley de polaridad explica que lo que lo que existe entre cosas diametralmente opuestas es solamente cuestión de grados y afirma que todo par de opuestos puede reconciliarse mediante la aplicación de esta ley. Para ayudar al entendimiento de este principio se plantearán los siguientes interrogantes para que sean meditados por los estudiantes y debatidos en clase con todos los participantes del programa y el tutor encargado de la facilitación.

- *¿Son lo mismo el frío y el calor?*

- *¿Hacia qué punto se dirige un avión que zarpó del Ecuador volando siempre con rumbo norte después que pasó el Polo Norte?*
- *¿Dónde termina la oscuridad y comienza la luz?*
- *¿Cuál es la diferencia entre grande y pequeño?*
- *¿Cuándo dejamos el odio y empezamos a sentir amor?*
- *¿Cuáles son las fronteras del miedo y el valor?*

La meditación y debate de estos cuestionamientos ayudarán al estudiante a comprender el principio y a transmutar su estado mental hacia un nivel más avanzado.

### **9.6.3.6 LEY DEL RITMO**

*“Todo fluye y refluye, todo tiene sus periodos de avance y retroceso. Todo asciende y desciende, todo se mueve como un péndulo, la medida de su movimiento hacia la derecha es la misma que la de su movimiento hacia la izquierda; el ritmo es la compensación”.* Este principio encierra la verdad de que todo se manifiesta en un determinado movimiento de ida y vuelta; en todo se manifiesta una oscilación media, un flujo y un reflujo, un movimiento semejante al del péndulo de uno a otro polo, según el principio de polaridad, con el cual el ritmo está estrechamente relacionado. El Ritmo se manifiesta entre los dos polos de todo. Esto no significa que la oscilación rítmica vaya hasta los extremos de cada polo, pues esto sucede muy rara vez; es muy difícil establecer los opuestos polares extremos en la mayoría de los casos. Pero la oscilación se efectúa hacia un polo primero y después hacia el otro polo. Siempre hay una oscilación, un avance y un retroceso, una elevación y una caída manifestándose en todas las cosas y fenómenos del mundo. Esta ley rige para todo; soles, mundos, mentes, energía, espíritu, materia, animales, vegetales, etc. Lo podemos ver en la historia con el ascenso, crecimiento y caída de civilizaciones y naciones, lo mismo con especies de animales, movimientos políticos, sociales, filosóficos, nacimiento y retrogresión de soles.

Todo se repite una y otra vez, igual a las pulsaciones que es el ritmo más pequeño que nosotros podemos ver ó sentir, nada está en reposo todo tiene su propio ritmo. El estudiante deberá realizar en una página un ensayo donde hable sobre la forma de aplicar este principio en su vida práctica.



### **9.6.3.7. LEY DE CAUSA Y EFECTO**

La mente es un motor, los pensamientos son fuerza o energía que genera la mente. Esta energía sale de la mente en vibraciones, en ondas que en conformidad con la ley del ritmo regresan nuevamente a la persona emisora. Es decir, el futuro es análogo a lo que la persona ha sembrado, si ha hecho bien, ha hablado bien de las personas, ha realizado bien su trabajo, se va a ver recompensada recibiendo cosas positivas por el bien realizado.

De esta manera queda demostrado que no existe la casualidad sino la causalidad. El entendimiento de este principio es fundamental para el proceso de crecimiento de los líderes porque los ubica y responsabiliza de todas las circunstancias que rodean su vida, sean estas buenas ó malas. En este momento debe estar ya capacitado para entender que de su nivel y estado mental, dependen las fabricaciones de su mente, las cuales son tan importantes que rigen su destino y hasta el de los demás.

### **9.6.3.8 PRINCIPIO DE GENERACION**

El lema de esta ley es “Todo tiene su principio masculino y Femenino”. Como todos los otros anteriores, este principio está siempre en acción. Nada puede existir sin el principio de generación, o sea, sin padre y madre. Todo absolutamente todo tiene padre y madre ó la base femenina y la base masculina, entendiendo que la base no se refiere al sexo ya que este término se aplica exclusivamente para denotar las diferencias físicas externas entre el macho y la hembra. La palabra “genero” significa crear, concebir, producir, en tanto que la palabra sexo se limita a la vida orgánica. Para profundizar y comprender mejor el tema, el facilitador deberá realizar una mesa redonda para debatir los puntos que no hayan entendido los estudiantes y a su vez realizar varios ejercicios tendientes a la aplicación práctica de estos.

#### **9.6.4. PODER Y COMPETITIVIDAD CLAVES DEL ÉXITO PARA LIDERES COMERCIALES**

Profundizando en lo relacionado con la ética, los valores, las actitudes y los aspectos de personalidad concernientes al “*Querer hacer*”, al “*Deber hacer*” y al “*Saber*” dentro de las competencias del líder, se debe pasar a la fase correspondiente al “*Poder hacer*”, espacio importante que pretende desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias capaces de generar poder y competitividad al líder comercial. Por tal razón, dentro del programa de formación de los nuevos líderes comerciales de Danaranjo, debe estudiarse el ejercicio del poder, herramienta fundamental para que el ejecutivo del área comercial pueda enfrentarse a un mercado supremamente competido y formado por clientes altísimamente informados y sobre-ofertados.

El estudio del poder no es algo nuevo se remonta a los comienzos de la historia e inicialmente era manejado exclusivamente, como se vio en el capítulo anterior, por las antiguas y herméticas escuelas del conocimiento universal, las cuales consideraban que provenía del interior del ser humano. Frente a la parte externa de la ostentación del poder, tiempo después y en oposición a las antiguas escuelas, algunos pensadores y escritores como el gran diplomático y cortesano del renacimiento, Nicolás Maquiavelo con su obra “*El Príncipe*”, empezaron a estudiar el periodo de las cortes aristocráticas, al observar que a lo largo de los años estas fueron formándose alrededor de la persona que detentaba y ejercía el poder; Rey, Reina, Emperador ó Líder. Dentro de esta sociedad, los cortesanos se encontraban siempre en una posición particularmente delicada: tenían que servir a sus amos sin ser demasiado aduladores porque los otros integrantes de la corte se volvían contra ellos. Por lo tanto, los intentos de ganar el favor del amo debían ser muy sutiles para protegerse de los otros cortesanos que a su vez intrigaban para desplazarlos.

Entretanto se suponía que la corte representaba la cumbre de la civilización y del refinamiento, se desaprobaba cualquier actitud violenta o abierta que promoviera el poder, de manera tal que los cortesanos trabajaban siempre de manera silenciosa, sigilosa y secreta. Este comportamiento marcó el gran paradigma del cortesano frente al poder; ser siempre elegante, sagaz, sutil,

hipócrita e indirecto. Este cortesano perfecto lograba sus objetivos a través de la seducción, el engaño y las estrategias más sutiles, planificando siempre sus movimientos por adelantado, no podía darse el lujo de improvisar porque la vida en la corte era un juego permanente, que exigía vigilancia constante y agudo pensamiento táctico. En resumen era una constante y sin fin guerra civilizada.

La sociedad colombiana actual, hoy lejos de las cortes del Renacimiento, pero cerca al legado tradicional de varios siglos de dominación española y frente a un mercado global que la cerca y le exige, conserva mucho de este antiguo y artero comportamiento, el cual se acentúa ó disminuye de acuerdo a las costumbres de las diferentes regiones del país.

Paradójicamente, hoy día se puede encontrar comportamientos similares a los del cortesano del renacimiento, donde todo debe parecer tranquilo, las cosas deben hacerse sin problemas, sin afanes, de una manera elegante, decente, democrática, y aparentando siempre el juego limpio. Este comportamiento, del ciudadano colombiano promedio, agravado por la desidia ante cualquier circunstancia que no lo afecte inmediatamente y de manera directa, unido también a la falta de sueños y ambiciones; condiciones mentales que inconscientemente disfrazadas de idiosincrasia, trasladadas a su cotidianidad, terminan afectando cada día más a un país poseedor de enormes ventajas comparativas.

Este fenómeno social agrava la situación fenotípica frente al perfil del líder comercial, ya que no es fácil encontrar características de liderazgo ni de actitud de servicio en el común de las gentes, habida cuenta que dentro de las competencias del liderazgo y desde el punto de vista jerárquico, la sensación de un líder sin poder, resulta incoherente y patética porque al ser el liderazgo, desde el punto de vista social, un fenómeno eminentemente psicológico, necesita del ejercicio del poder.

Desafortunadamente el poder es uno de de los conceptos que la gente cree entender y aplicar bien, sin embargo es tanto difícil de definir como de ejercer, esto se debe a que el alcance y la responsabilidad de ejercerlo es mucho mayor a las connotaciones del cargo. Significa que el poder es mucho más que

ser nombrado jefe, el verdadero poder es mucho más difícil de conservar y conlleva una enorme responsabilidad.

Para convertirse en un gran líder es necesario que el estudiante logre desarrollar un verdadero poder. Cuando la gente percibe al líder como poderoso, aceptan ser dirigidas y conducidas; al lograr esto queda investido el líder de un magnetismo que sobrepasa cualquier tipo de autoridad, marcando la diferencia entre el poder formal que conlleva el cargo y el poder verdadero que acompaña al líder.

En la práctica el líder goza del verdadero poder, cuando las personas se encuentran siempre dispuestas a ayudarlo, de una manera voluntaria y a través de esta interacción la organización logra sus objetivos. Situación que manifiesta con absoluta claridad que el poder es una ilusión, que es sumamente frágil y que por lo tanto, tiene que ser obtenido de buen agrado, jamás exigido, ni forzado. Esta condición siempre será respetada y le permitirá al líder utilizar y emplear el poder con justicia y buenas intenciones, Por esto, todas las personas que quieran formarse para ejercer cualquier tipo de liderazgo, deben aprender y practicar el ejercicio del poder.

Entendiendo que el máximo poder reside en lograr que los demás hagan lo que el líder quiere a partir del gana-gana, se plantean los juegos de poder como parte integral del programa de formación de líderes comerciales. Espacio que permitirá a los líderes comerciales, aprender a definir y utilizar con justicia el poder.

#### **9.6.4.1. JUEGOS DE PODER**

**Metodología:** Estos juegos de poder están específicamente diseñados bajo técnicas proyectivas para este programa de formación de líderes comerciales, representan analógicamente situaciones reales que se presentan en Danaranjo S.A. las cuales se explican caso por caso y estarán colocadas en contexto en la red, su base conceptual debe investigarse y estudiarse individualmente para que en un taller bajo la asesoría del tutor facilitador, puedan debatirse para su mayor comprensión, las inquietudes y aplicaciones con el resto del grupo en proceso de formación.

## 1. LIDER COMPETENTE

### **Base conceptual del Juego No. 1**

El concepto de competencias surgió en psicología como una alternativa al concepto de rasgo y el análisis de competencias parte del estudio de la propia competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo. En primer lugar sale a relucir su grado de cualificación; es decir la experiencia y conocimiento, en segundo lugar las habilidades y destrezas que posea y en tercer lugar la voluntad, el deseo y los valores que el líder tenga. En resumen ser competente es tener el conocimiento, la experiencia los valores y la voluntad adecuados para desempeñar determinado cargo laboral. Ser un líder competente también implica mantenerse actualizado bajo un esquema de aprendizaje continuo. Además debe ser un gran motivador con capacidad para motivar diariamente a sus subalternos, a través del ejemplo y la persuasión.

#### **JUEGO No. 1**

##### **Se Buscan**

Después de su exitosa gira por Norte América, el Gran Circo del Sol se alista para su temporada europea, gira que incluye una invitación al célebre festival mundial de circo en Montecarlo, lugar donde se dan cita los grandes espectáculos circenses del mundo. Para mejorar su desempeño el circo necesita contratar a un nuevo Domador de fieras, un equipo de tres paracaidistas de alta precisión, un payaso que haga reír al público sin hablar y a un gerente de gira conocedor de Europa.

- *Asuma el rol cazador de talentos contratado por el circo para redactar tanto el perfil como las competencias para de cada uno de los cargos solicitados.*

## 2. LA CONSISTENCIA POSICIONA

### **Base conceptual del Juego No. 2**

El líder debe ser consistente en todos los aspectos que rodean su vida, especialmente entre el pensar y el actuar, manteniendo una línea de conducta. Cuando el líder promete algo debe cumplirlo. Al cumplir sus promesas aunque

requieran de mucho esfuerzo, siempre tendrá una recompensa. Igualmente cada vez que rechace una propuesta o diga no a algún asunto, debe respaldar su decisión y mantenerse en ella porque la consistencia, el renombre y el prestigio son piedras angulares del poder.

## **JUEGO No. 2**

### **El coloso de los Andes**

Simón Bolívar fue un líder consistente, siempre se mantuvo firme en sus creencias y en sus convicciones; hasta el último momento de su vida fue fiel a su juramento en el Chimborazo y a su responsabilidad como líder libertador. Prueba de ello es que una tarde, pocos días antes de su muerte, solo, enfermo y abandonado por casi todos en San Pedro Alejandrino, manifestara, al oír el canto de los esclavos al finalizar la labor del día; “ Si mi muerte contribuye a que cesen los partidos y se consolide la unión, bajaré tranquilo al sepulcro”

*Imagine que usted es Simón Bolívar en San Pedro Alejandrino y conteste en un breve ensayo la siguiente pregunta ¿Por qué seguir siendo fiel a sus convicciones? si había fracasado en su juramento de libertar a la gran Colombia de los españoles dado que:*

- *Continuaba la esclavitud en contra de la cual tanto había luchado.*
- *Las luchas internas entre hermanos, por el poder, desangraban la nación.*
- *Por los que había luchado y consagrado su vida, intentaron asesinarlo.*
- *Se encontraba al final de sus días solo y abandonado por casi todos.*

*Después realizar este ensayo, conteste la siguiente pregunta:*

- *Por qué a Bolívar se le conoce como “El Hombre de las dificultades” y “El Coloso de los Andes”*
- *Que hubiera pasado si Bolívar en sus últimos momentos de vida se hubiera sentido fracasado y se hubiera retractado.*

### 3. SER CONGRUENTE GARANTIZA EL FUTURO

#### **Base conceptual del Juego No. 3**

Todo verdadero líder debe ser coherente, oportuno, racional y sensato, cualidades necesarias para generar el respeto y el poder necesario que le permitirá estar exitosamente al frente de cualquier proceso. La congruencia le permite al líder asumir riesgos, porque entraña la capacidad de tomar decisiones oportunas, de acuerdo con las circunstancias y en beneficio de la organización lo cual permite que pueda guiar a la gente para lograr los objetivos trazados.

#### **JUEGO NO. 3**

#### **UN BUEN ALCALDE**

Carlos fuentes fue elegido alcalde de su pueblo, Durante el primer año de gestión, estableció su reputación como líder, hizo muchas cosas nuevas en beneficio de la comunidad, se arriesgaba, aprovechaba cualquier oportunidad, siempre estaba en contacto con la gente, resolvía oportunamente cualquier situación que se presentara y en el pueblo se sentía que el progreso iba de la mano con el liderazgo del alcalde. Sin embargo al año siguiente fue perdiendo su liderazgo, tomó el camino menos riesgoso, dejó de hacer cosas nuevas y se enfrascó exclusivamente en asuntos administrativos.

A raíz de estas circunstancias la gente empezó a murmurar, que habían perdido al alcalde de antes y que políticamente, Carlos estaba muerto porque en el futuro nadie volvería a votar por él. Estos comentarios afectaron grandemente a Carlos y se propuso mejorar para el futuro. Por tal razón;

- *Lo contrata a usted como asesor para que realice un análisis, lo más subjetivo posible acerca del problema y le plantee algunas estrategias que le permitan tomar nuevamente el liderazgo perdido y recuperar la confianza de la gente.*

## 4. ALREDEDOR DE LA CONFIANZA

### **Base conceptual del Juego No. 4**

Dentro de la existencia de la correlacionalidad entre autoridad y responsabilidad, el líder de un proceso es el máximo responsable de lo que suceda, por ningún motivo puede renunciar a esta responsabilidad, al aceptarla obtiene la confianza y el respeto de la gente. El líder podrá delegar autoridad pero jamás responsabilidad. Al ser totalmente responsable acepta el compromiso por completo, sin culpar a otros, adquiriendo el compromiso de hacer todo lo necesario para que no se cometan errores y todo salga perfecto de acuerdo a lo planificado. De igual manera el líder para generar confianza debe hacer que su palabra valga oro, cuando adquiere cualquier compromiso debe esforzarse al máximo para cumplirlo.

### **JUEGO No. 4**

#### **Súper Aventura**

Como un reto le fue ofrecido a Victoria la Gerencia general de Súper Aventura, un gran parque de diversiones que a pesar de ser muy moderno, estaba pasando por una grave crisis económica, debido al alto costo de su operación y a la baja afluencia de público. Confiando en su experiencia y en su gran capacidad de liderazgo aceptó el cargo, a sabiendas de que sus tres antecesores habían tenido que renunciar por los malos resultados y por no entenderse con el grupo de subalternos. Esta situación había afectado gravemente el clima laboral, existiendo enorme tensión en el ambiente, la cual era percibida por los clientes. Cada uno de los procesos, con sus jefes respectivos, actuaban como islas y los daños de las atracciones mecánicas sumado al maltrato a los clientes era cosa frecuente.

Victoria estudió los problemas existentes y con cada uno de los jefes de proceso elaboró nuevos planes estratégicos. Posteriormente habló con todos sus subalternos, los invitó a cambiar de actitud, les brindó su apoyo y confianza y les dijo que su palabra valía oro y que se comprometía a sacar el parque adelante con la colaboración de todos. Pero hizo la salvedad que de igual manera estaba dispuesta a cancelarles el contrato de trabajo a los que no efectuaran su labor eficientemente y no se comprometieran con el nuevo plan



estratégico.

El día del relanzamiento del parque y con un lleno total, se dañó la principal atracción del parque por no haberle cambiado una pieza a tiempo. Al indagar por la situación el jefe de mantenimiento le contestó que él no se responsabilizaba del caso porque compras y suministros no le había entregado la pieza a tiempo. Enterado de la situación el presidente de la junta directiva, llama por teléfono a victoria responsabilizándola de la situación.

- *¿Si usted estuviera en la situación de Victoria explique; Aceptaría la responsabilidad, explique qué haría?*

## **5. SOÑAR NO CUESTA NADA**

### **Base conceptual del Juego No. 5**

Sueño y ambición deben ser cualidades sine qua non del líder, el sueño alimenta la creatividad, acrecienta el poder y permite a través de la puesta en práctica; el crecimiento, la evolución, la innovación y el cambio. Por su parte la ambición, bien entendida, es el motor del sueño, es la que lo aterriza y lo coloca en contexto. No puede existir el poder sin el sueño, por tal razón el líder debe, no solamente perder el temor a soñar, sino que debe alimentar su capacidad de hacerlo conscientemente para que hacia el futuro pueda existir creación. A su vez, la creación implica además del sueño, acción y movimiento.

De manera tal que el líder soñador debe vencer el primer gran obstáculo; la sociedad, la cual siempre lo va a frenar, cuestionar y rechazar por el simple hecho de plantear a través de sus ideas procesos de cambio que lo harán surgir y diferenciarse del común. Normalmente se puede observar que a través de la historia hayan sido tildados de *revolucionarios, locos ó herejes*, la gran mayoría de personajes geniales que han generado grandes cambios a partir de la puesta en práctica de sus sueños.

## **JUEGO No. 5**

### **El sueño del tigre dormido**

En una entrevista concedida a una reconocida y prestigiosa revista de temas económicos, el gran empresario Juan Arbeláez, conocido en los círculos empresariales como “El Tigre”, manifestó que en sus inicios después de graduarse en la universidad sus padres lo felicitaron, le desearon muchos éxitos en su vida futura y le dijeron que su herencia había sido la educación, no tenía un peso en el bolsillo, nadie lo conocía, como tampoco creían en él, solo contaba con la cedula y un sueño...

- *Concluya el relato indicando como Juan Arbeláez se convirtió en un gran empresario y explique según su criterio cual fue el factor fundamental de su éxito.*

## **6. ADECUAR EL PERFIL**

### **Base conceptual del Juego No. 6**

Debe esforzarse siempre por lograr que los clientes se sientan cómodos con su sensación de superioridad. No debe permitir que los deseos que usted tiene de complacerlos o impresionarlos lo induzcan a hacer ostentación de sus talentos y de su capacidad, ya que ello podrá generar un efecto opuesto al deseado, es decir, inspirarles temor e inseguridad. Como consecuencia se encuentra obligado a hacerlos parecer más brillantes de lo que en realidad son, de esta manera podrá influir sobre ellos y acceder a la cumbre del poder.

## **JUEGO No. 6**

### **La fiesta del Ministro**

Nicolás Fouquet, el ministro de finanzas del rey Luís XIV de Francia, durante los primeros años del reinado de éste, era un hombre generoso, amante de las fiestas opulentas, las mujeres bonitas y la poesía. También amaba el dinero, dado que llevaba un estilo de vida bastante extravagante. Fouquet era muy hábil y en gran medida, un colaborador indispensable para el Rey; por lo tanto, a la muerte del primer ministro Jules Mazarín, Fouquet esperaba ser nombrado su sucesor. El Rey en cambio decidió

suprimir ese cargo. Esta y otras actitudes llevaron a Fouquet a pensar que estaba cayendo en desgracia y por lo tanto trató de congraciarse con el rey organizando en su honor la fiesta más espectacular jamás vista en Francia, con motivo de la inauguración de su nuevo castillo Vaux-le-Vicomte, mucho más grande y lujoso que el del Rey.

- *¿Si usted fuera Fouquet realizaría o no realizaría la fiesta en honor del Rey y por qué?*
- *¿En caso de que decida hacer la fiesta, aprovecharía la ocasión para realizarla en el nuevo castillo, explique por qué?*
- *¿Utilizaría otra estrategia para congraciarse con el Rey o se quedaría sin hacer nada, explique?*

## **7. MODIFICAR EL ESTILO A LA CULTURA**

### **Base conceptual del juego No. 7**

La falsa idea de la igualdad y la humildad en la comunicación, que conduce a hablar y actuar de la misma manera con todos, sin distinciones de rango, es un error terrible. Quienes se ubican por debajo, interpretarán esta actitud como una forma de condescendencia y aquellos que se hallan por encima se sentirán ofendidos, aunque quizá no lo admitan.

El estilo, la forma de hablar y de comportarse deberá cambiar de acuerdo con el nivel de cada persona con la que se trate. Esto no es mentir, sino actuar, y la actuación es un arte no un don. Si se desea tener poder y ser un verdadero líder, debe aprenderse este arte. De igual manera esto también vale para la gran diversidad de culturas que existen; nunca se debe dar por hecho que los criterios de comportamiento, comunicación y conducta tienen validez universal. La incapacidad de adaptación a otra cultura, no sólo es sinónimo de falta de educación, sino que descalifica como líder y ubica en una posición desventajosa totalmente exenta de poder.

## **JUEGO No. 7**

### **Identidades culturales**

*Los alumnos deben investigar en grupos escogidos por el tutor facilitador sobre la manera de comportarse social y comercialmente de otras regiones del país y de otros países del mundo.*

- *Basándose en esta investigación iniciar conversaciones entre los diferentes grupos, donde cada uno mantenga al comunicarse la identidad cultural de la región o país que le correspondió investigar.*
- *De encontrarse diferencias entre los diferentes códigos de comunicación, tratar de encontrar una manera universal de entendimiento y comunicación.*

## **8. AUTO OBSERVACIÓN**

### **Base conceptual del Juego No. 8**

El espejo tradicional es un instrumento que impide cometer grandes fallas frente a los cánones establecidos de la belleza y el decoro. Análogamente debería existir un espejo que reflejara las acciones de las personas, a veces las personas hacen de espejo y dicen lo que ven en otros, situación para nada confiable. Si la decisión y la voluntad de ser líder es real, el estudiante debe convertirse en su propio espejo y aprender a verse como lo ven los demás, de esta manera evitará cometer muchos errores.

## **JUEGO NO. 8**

### **Como la sombra**

María Mercedes fue escogida como presidente de la junta de administración del edificio donde vive. Lo primero que hizo fue realizar una asamblea general de copropietarios y les dijo sus planes para el año sin haber consultado con nadie, de igual manera les informó que debían consultarle antes de tomar cualquier decisión concerniente a la administración del edificio.

Terminada la asamblea, los miembros de la junta empezaron a hablar. “se

le fue el poder a la cabeza, antes era extremadamente cooperativa y estaba ansiosa de trabajar con nosotros, por eso la elegimos, pero ahora que es presidenta quiere gobernarnos como una tirana, así no caminamos nosotros”.

*A partir de esta lectura y su posterior reflexión, debatir a fondo en una mesa redonda con todos los estudiantes:*

- *¿Cómo definir y utilizar el poder?*
- *¿Debe compartirse el poder?*

## **9. CONTROLAR LAS EMOCIONES**

### **Base conceptual del Juego No. 9**

Lo mismo que un actor interpretando un papel en una película, el estudiante y futuro líder, deberá aprender a llorar y a reír a voluntad en el momento indicado. Deberá ser capaz tanto de disimular su ira y su frustración como fingir satisfacción y consenso. El líder deberá ser el amo de su propio rostro.

### **JUEGO No. 9**

#### **Interpretación de roles**

- *Realizar un taller, en un salón que tenga espejos, con el grupo completo de estudiantes, donde todos puedan jugar a hacer “Mímica”, interpretando diferentes papeles que reflejen diversos estados de ánimo.*
- *Realizar un taller, con el grupo completo de estudiantes donde jueguen al “Mimo”, de esta manera todos se verán reflejados en el espejo del compañero.*

### **9.6.4.2. ETAPA DEL CONOCIMIENTO TECNICO**

La comunicación en general y los medios impresos en particular están cambiando a toda velocidad, impulsados por la revolución tecnológica y por un cambio radical en los hábitos de vida de los consumidores colombianos, los cuales como se mencionó anteriormente se convierten en proconsumidores y

como tales no sólo son receptores de la información sino también emisores, condición que los faculta para ser cada día más exigentes en un negocio altamente competitivo. El captar su atención va a ser cada día una tarea más difícil para empresas como Danaranjo, cuyo negocio más importante, la comunicación publicitaria, a través de medios impresos como los directorios telefónicos, negocio en alianza estratégica con Telefónica Telecom, está cambiando rápida y fundamentalmente.

El cambio más importante y crítico para Danaranjo es la migración de los lectores del papel a Internet, emigración que en breve será masiva y que en muy pocos años será también una emigración total de los anunciantes.

Mientras los lectores y los anunciantes recorren ese camino, ha llegado el momento en que Danaranjo como empresa dedicada a los medios impresos, empiece a trabajar en la convergencia del papel en lo digital y de preparase también para confluir de inmediato con otros medios alternativos de comunicación, de tal manera que puedan atender las demandas cambiantes de los consumidores y pautantes.

Estos eventos obligan de manera radical e inmediata a un cambio de mentalidad y conceptualización al interior de la empresa y su fuerza de ventas, teniendo en cuenta que la clave de la transformación de los medios pasa, en buena medida, por las nuevas direcciones de la publicidad. En esencia, los medios cambian cuando cambia la publicidad.

Por estas razones de peso, se hace necesario actualizar y profundizar los conocimientos de los líderes comerciales de Danaranjo por medio de esta etapa del programa de formación, centrada en la parte técnica del negocio de los medios alternativos de comunicación y su nueva tendencia convergente apoyada en tecnología.

### **Metodología:**

En esta etapa teórica del programa de formación, el líder comercial deberá a partir de la base conceptual que se le entregue, investigar y estudiar autodidácticamente el material existente en la intranet sobre cada uno de los

temas expuestos, para después asistir a las sesiones prácticas de entrenamiento y taller, bajo la tutoría del facilitador.

### **Base conceptual:**

Según informe emanado de la Comisión de regulación de las Telecomunicaciones (CRT del 13.04.08), el país cerró el primer trimestre de este año con 10.1 millones de usuarios de internet y 1.569.129 suscriptores de internet, lo cual representa un crecimiento del 13.6 % frente al mes de Diciembre/007. De mantenerse la tendencia del primer trimestre del año, el crecimiento proyectado para todo el 2.008 estaría cerca del 60%.

En los últimos seis años, el sector acumuló inversión extranjera directa cercana a los US \$ 2.500 millones. Para el periodo 2.008 – 2.010, ingresarán al país aproximadamente US \$4.000 millones para inversiones en el sector de las telecomunicaciones, lo cual demuestra los agresivos planes de expansión y modernización tecnológica que tienen los distintos operadores telefónicos.

El futuro comercial de Internet se encuentra ligado a la convergencia de medios y al crecimiento de las redes y del ancho de banda para poder satisfacer las necesidades de los consumidores, los cuales quieren una interacción total para poder pasar con fluidez de un medio a otro.

Esto empieza a reflejarse en la publicidad que ya ha comenzado a migrar, aunque hoy las pautas en medios digitales son una proporción pequeña frente a los medios masivos, sin embargo en cinco años las cifras se revertirán mostrando un crecimiento importante en Internet y en medios convergentes.

Una muestra real de lo expuesto es el importante crecimiento a nivel país durante el transcurso de un año de la pauta en nuestra página [www.directoriotelefonico.com.co](http://www.directoriotelefonico.com.co).

### 9.6.4.3. CONVERGENCIA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

#### **Base conceptual:**

“La convergencia en telecomunicaciones, más allá de voz, datos y video es una convergencia de industrias, servicios y medios, de la cual no escapará ningún sector de la economía”. Revista Dinero, Marzo /008.

De manera más técnica y específica, actualmente, la convergencia de medios consiste en la integración de voz, video y datos, a través de una misma red y medio de comunicación, mediante los protocolos de comunicación de las redes IP y algunos otros protocolos auxiliares.

Con la digitalización de los medios, se ha conseguido transmitir la señal por un mismo canal, y, al hablar de digitalización nos estamos refiriendo a que la Voz, el Video y los Datos son convertidos en paquetes que pueden ser fácilmente identificados por los equipos de transmisión y Recepción, en los cuales cada paquete cuenta con la prioridad y la calidad de servicio de transmisión que la señal requiere, evitando la pérdida parcial o total del mismo.

Hace algunos años solo se contemplaba como un sueño el poder manejar la telefonía, Internet y televisión de paga por un solo medio de comunicación (la Convergencia de Medios), aunque en Colombia ya existen estos servicios, en la gran mayoría de los países todavía son manejados por separado, pero hoy en día esta integración ya es una realidad, el llamado *Triple Play*, pero sin duda tiene sus complicaciones.

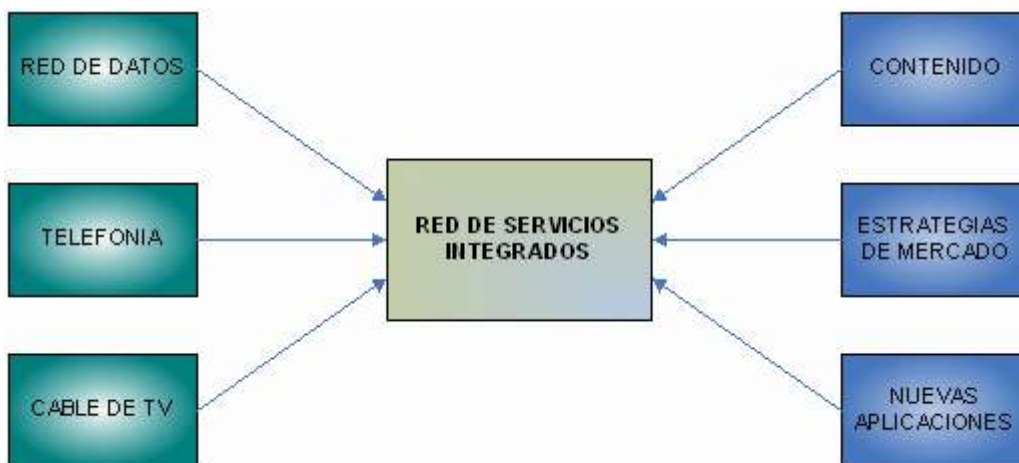
Con la digitalización de las llamadas telefónicas, se integra la tecnología digital al mundo de las telecomunicaciones, la voz es captada por un convertidor que la transforma en señal de ceros y unos (datos) que viajan a través del cable, para que posteriormente del otro extremo vuelvan a ser convertidos en la voz que la originó inicialmente, para esto lo único que se requiere comprender es que a través de los cables, en lugar de viajar impulsos eléctricos sujetos a las condiciones del medio, ahora viajan ceros y unos, que por la velocidad a la que lo hacen y son interpretados, resulta algo instantáneo que, a fin de cuentas, nos ofrece una mejor calidad en el servicio, la facilidad de transmitirla por una gran variedad de medios y tener una mayor cobertura.



Como un ejemplo de esta tecnología digital, podemos mencionar la nueva televisión digital en alta definición, próxima a funcionar en Colombia, la cual maneja el mismo concepto de ceros y unos, con el fin de recibir una imagen sin problemas y libre de errores.

#### 9.6.4.3.1. TENDENCIA DE LAS TELECOMUNICACIONES

Las conexiones a Internet, desde que se hacían con rudimentarios módems análogos (aparato que convertía los datos entre computadoras) hasta los más modernos enlaces de banda ancha, comparten su procesamiento binario, esto es, el envío de datos. Así han seguido la telefonía celular, la televisión por satélite y recientemente también el servicio de televisión por cable.



Esta tendencia de Integración es el futuro de las Redes, en donde:

1. La voz integra: Procesamiento básico de llamadas: conexión, desconexión, transferencia de llamadas, llamada en espera, identificador de llamadas, etc.
2. Aplicaciones de Mensajes : Correo de Voz
3. Aplicaciones avanzadas de procesamiento de llamadas: Remarcación automática, Directorios telefónicos, Presencia, Recepción automática, Privacidad, Contac Center.
4. El video integra: Video sobre demanda, Televisión por cable Videoconferencias, Multimedia Interactiva
5. Los datos Integran: Servicio de Internet, Hospedaje de páginas Transacciones, Cualquier operación de cómputo en forma distribuida.

La actual tendencia de los proveedores de esta tecnología se orienta a ofrecer servicios cada vez más confiables a través de paquetes promocionales económicamente más atractivos que los tradicionalmente ofrecidos con tecnología análoga, lo cual ofrece tanto a nivel de servicios como de precios un gran beneficio para los consumidores finales.

Esta técnica de penetración masiva permitirá a las empresas pioneras en el servicio:

- Aumentar la penetración y participación en el mercado
- Mejorar la retención de sus clientes
- Incrementar sus ingresos por usuario
- Aumentar su rentabilidad.

#### **9.6.4.3.2. EVOLUCIÓN GLOBAL DE LAS REDES**

##### **Base conceptual:**

La evolución que se ha tenido en el mundo de las Redes desde 1.990 al día de hoy ha sido supremamente acelerada;

- Al Inicio de los 90's : Todo se manejaba en forma separada
- Mediados de los 90's: El protocolo IP es más efectivo que TDM, se tiene un crecimiento importante de las aplicaciones de IP, transmisión masiva de voz, datos y video.
- Principio de 00's: Se tienen los beneficios de MPLS. Comienzan las redes de transporte basadas en DWDM. Es el estallido del Internet.
- Hoy en día: Es la etapa de convergencia de Redes, tecnológicas y Servicios. Aplicaciones Globales Móvil / Fijo.

Esta realidad ya empezó a operar en Colombia liderada por Telmex, uno de los principales operadores telefónicos del mundo, bajo el esquema de Triple Play, sin embargo dentro de poco se abrirán espacios para que otras empresas más pequeñas como Danaranjo puedan superar las altas barreras de entrada y puedan participar del creciente negocio, independientemente, en consorcio ó en alianza estratégica con Telefónica Telecom, Metrotel, Movistar y otros operadores de medios masivos y alternativos de comunicación, teniendo en

cuenta que con la próxima inclusión de nuevas tecnologías como la televisión de alta definición y otras más, se liberarán espacios que actualmente ocupan canales de TV, es decir, no se requerirá tanto espacio o ancho de banda para transmitir dejando libre espacio para que nuevas empresas puedan operar a bajo costo otros canales y otros servicios como telefonía e Internet.

#### **9.6.4.3.3. DIRECTORIOS TELEFONICOS**

De acuerdo al resultado de la evaluación de las competencias técnicas, se incluye en el programa de formación el entrenamiento para profundizar los conocimientos y aumentar la experticia de los líderes comerciales en los siguientes temas:

- Diligenciamiento de Ordenes de Publicación.
- Diligenciamiento de anexos de publicación.
- Manejo de compucartas y modificaciones.

Los líderes comerciales deben estudiar autodidácticamente el material existente en la intranet sobre estos temas, para después asistir a las sesiones prácticas de entrenamiento y taller.

#### **9.6.5. ETAPA PRÁCTICA**

La presente etapa pretende llevar al estudiante a poner en práctica y aplicar el conocimiento adquirido en las etapas anteriores, mediante la realización de un juego denominado “Yo soy líder” donde por medio de la competencia se pondrá a prueba el liderazgo y el trabajo en equipo.

#### **9.6.6 YO SOY LIDER, OUTDOORS TRAINING**

Este juego de campo, pretende colocar a los líderes comerciales en situaciones de contexto donde tendrán que:

- Aplicar el conocimiento adquirido durante el transcurso del programa al mismo tiempo que compaginan identidades con diferencias individuales, frente a comportamientos grupales para la consecución, bajo presión, de metas colectivas.

- Incentivar el apoyo y la confrontación entre los diferentes miembros del grupo.
- Acudir al aprendizaje a través del debate y de procesos creativos de planeación estratégica, para solucionar problemas y tomar decisiones acertadas en poco tiempo.
- Centrarse en lo aprendido en el programa, para lograr el rendimiento y el desarrollo que el juego exige.
- Equilibrar la autoridad y poder del líder frente a la discrecionalidad y la autonomía de los miembros del equipo.

#### **9.6.6.1. LOCACION**

Este trabajo debe realizarse en contacto con la naturaleza, en grandes espacios abiertos donde los líderes puedan interactuar libremente con la naturaleza y sus diversos elementos. Se recomiendan áreas superiores a 30 hectáreas, donde puedan existir varias cabañas independientes, ambientes de bosques, mar ó lagunas, colinas, campos abiertos con grama, espacios amplios embaldosados, cubiertos y descubiertos y piscina.

#### **9.6.6.2. METODOLOGIA**

Se divide a los líderes en grupos, identificados cada grupo por un color y nombre específico. Cada grupo contará con la guía de un tutor que colaborará como facilitador del grupo en las diferentes pruebas, además habrá un facilitador general de todo el trabajo y profesores para cada una de las actividades específicas y de reflexión. En general deben cumplirse las diferentes pruebas en un periodo determinado de tiempo. Los grupos deben asumir y afrontar cada reto en forma individual, los tutores solo actuarán como facilitadores y animadores del proceso y por ningún motivo, podrán orientar o intervenir en la toma de decisiones de los grupos.

#### **9.6.6.3 REGLAS DE JUEGO**

- Debe haber mínimo 3 equipos de 5 participantes cada uno.
- Todos los líderes tendrán que participar sin excepción en las diferentes pruebas.
- Cada equipo estará identificado por un color de camiseta y un nombre escogido por sus participantes, cada camiseta debe tener escrito en letras grandes el nombre del líder, para su fácil identificación. Se entregarán 2 juegos de camisetas por equipo.
- Todos los equipos contarán también con un juego de camisetas blancas debidamente marcadas y un kit que contiene alimentos y elementos necesarios para realizar cada una de las pruebas.
- A cada equipo se le adjudicará una cabaña, carpa ó espacio para cambiarse y descansar.
- El tiempo máximo estipulado para cumplir con los diferentes desafíos de la prueba es de 33 horas.
- Cada prueba tendrá un tiempo estipulado para su ejecución y estará valorada en puntos ó su equivalencia en tiempo.
- Cada equipo deberá lograr como mínimo 700 puntos para superar la prueba y aprobar el curso.
- Todos los equipos deben aprobar el curso para que la promoción entera pueda aprobar. Si uno ó más grupos no logran alcanzar los 700 puntos y aprobar el desafío, la promoción no se gradúa aunque otros grupos hubieran completado satisfactoriamente las pruebas y logrado los puntos necesarios. Es decir se gradúan todos los grupos o no se gradúa ninguno.
- De aprobar todos los equipos, habrá un equipo ganador de la prueba y recibirá un reconocimiento especial.
- Como reconocimiento de aprobación cada estudiante recibirá un certificado y un pin de oro de 18 quilates en forma de águila que simboliza el logro.

#### 9.6.6.4. CUADRO GENERAL DE ACTIVIDADES

PRIMER DIA				
ACTIVIDAD	HORA	TPO	ELEMENTOS	PTOS
Salida de la empresa	5:30 a.m.			
Traslado		1h	Vehículo	
Llegada	6:30			
Registro		30´		
Yoga - aeróbicos	7:00	1:30	Espacio abierto camiseta blanca	<b>10</b>
Refrigerio e instrucciones	8:30	30´	kits	
Reconocimiento del terreno	9:00	30´		
PRIMER DESAFIO “ <b>EL COMODIN</b> ”	9:30	45´	Camiseta de color Comodines	<b>90/60</b>
Evaluación, análisis y reflexión de la actividad	10:15	10´	Facilitador	
Descanso	10:25	15´		
SEGUNDO DESAFIO “ <b>LA VIDA</b> ”	10:40	1:20	Vestido de baño, camiseta color, túnel, cuerdas, malla, estacas.	<b>120</b>
Evaluación, análisis y reflexión de la actividad.	12:00 m	20´	Facilitador	
Almuerzo y descanso	12:20 pm	1:40		
Prueba de confianza “Factor mental”	2:00	30´	Piscina, vestido de baño	<b>60</b>
Evaluación, análisis y reflexión de la actividad.	2:30	15´	Facilitador	
TERCER DESAFIO “ <b>ESQUIES</b> ”	2:45	55´	Esquíes, kit, camisetas color	<b>100</b>
Evaluación, análisis y reflexión de la actividad.	3:40	20´	Facilitador	
CUARTO DESAFIO “ <b>EQUILIBRIO</b> ”	4:00	1h	Entramado	<b>90</b>
Evaluación, análisis y reflexión de la actividad.	5:00	20´	Facilitador	
Yoga - aeróbicos	5:20	45´	Espacio abierto camiseta	<b>60</b>

			blanca	
Descanso en la piscina	6:05	45´	Vestido de baño	
QUINTO DESAFIO “RITMO”	6:50	60´	camiseta blanca	<b>100</b>
Evaluación, análisis y reflexión de la actividad.	7:50	20´	Facilitador	
Prueba de confianza “Circulo de Fuego”	8:10	50´	camiseta color	<b>60</b>
Análisis, reflexión y cierre de actividades del primer día.	9:00	20´		
Cena de integración	9:30			
<b>SEGUNDO DIA</b>				
Prueba de puntualidad	6:50 a.m.	10´	camiseta color	<b>40</b>
Rumba - Aeróbica	7:00	45´	Espacio abierto camiseta color	<b>60</b>
Desayuno y tiempo libre	7:45	30´		
SEXTO DESAFIO “EL REACTOR”	8:15	45´	blanco	<b>80</b>
Evaluación, análisis y reflexión de la actividad.	9:00	20´	Facilitador	
SEPTIMO DESAFIO “ TRIATLON”	9:20	40´	Espacio abierto camiseta color	<b>80</b>
Evaluación, análisis y reflexión de la actividad.	10:00	20´		
Prueba de confianza “yo soy líder”	10:20	40´	camiseta blanca	<b>80</b>
Evaluación, análisis y reflexión de la actividad.	11:00	20´		
Revisión de resultados	11:20	10´		
Desempate ó repetición de alguna prueba	11:30	1h		
Almuerzo	12:30 pm	1h		
Análisis general, conclusiones y ceremonia de cierre de la actividad.	1:30	1h		
Salida	2:30			

#### 9.6.6.5 DESCRIPCION DE LAS PRUEBAS DE DESAFIO

Estas pruebas bajo presión, están diseñadas para incentivar el trabajo en grupo y la cohesión y congruencias necesarias para desarrollar a través del liderazgo, equipos de alto desempeño. La solución a todas las pruebas debe encontrarlas el estudiante en todo lo que ha aprendido.

##### A. PRIMER DESAFIO “EL COMODIN”

Después de reconocer el terreno los participantes competirán por conseguir los dos comodines en juego y sus respectivos puntajes, los cuales podrán ser usados como puntaje acumulado ó para comprar tiempo, también podrán ser negociados ó regalados a otros grupos.

- ***Dinámica del juego:*** *Consiste en el seguimiento de pistas diseminadas por todo el terreno, comenzando con la entrega a cada grupo de la primera clave. Solo existen dos comodines el primero con un valor de 90 puntos y el segundo con un valor de 60 puntos. Esta prueba otorga puntos solo a los dos primeros grupos. Los comodines están representados en collares de diez puntos cada uno*

##### B. SEGUNDO DESAFIO “LA VIDA”

Es una prueba de superación de obstáculos que demanda para su ejecución, una adecuada planeación estratégica, alta coordinación física y mental al estar diseñada para lograr la fuerza y la consecución de resultados por medio del trabajo en equipo y la toma de decisiones acertadas en poco tiempo.

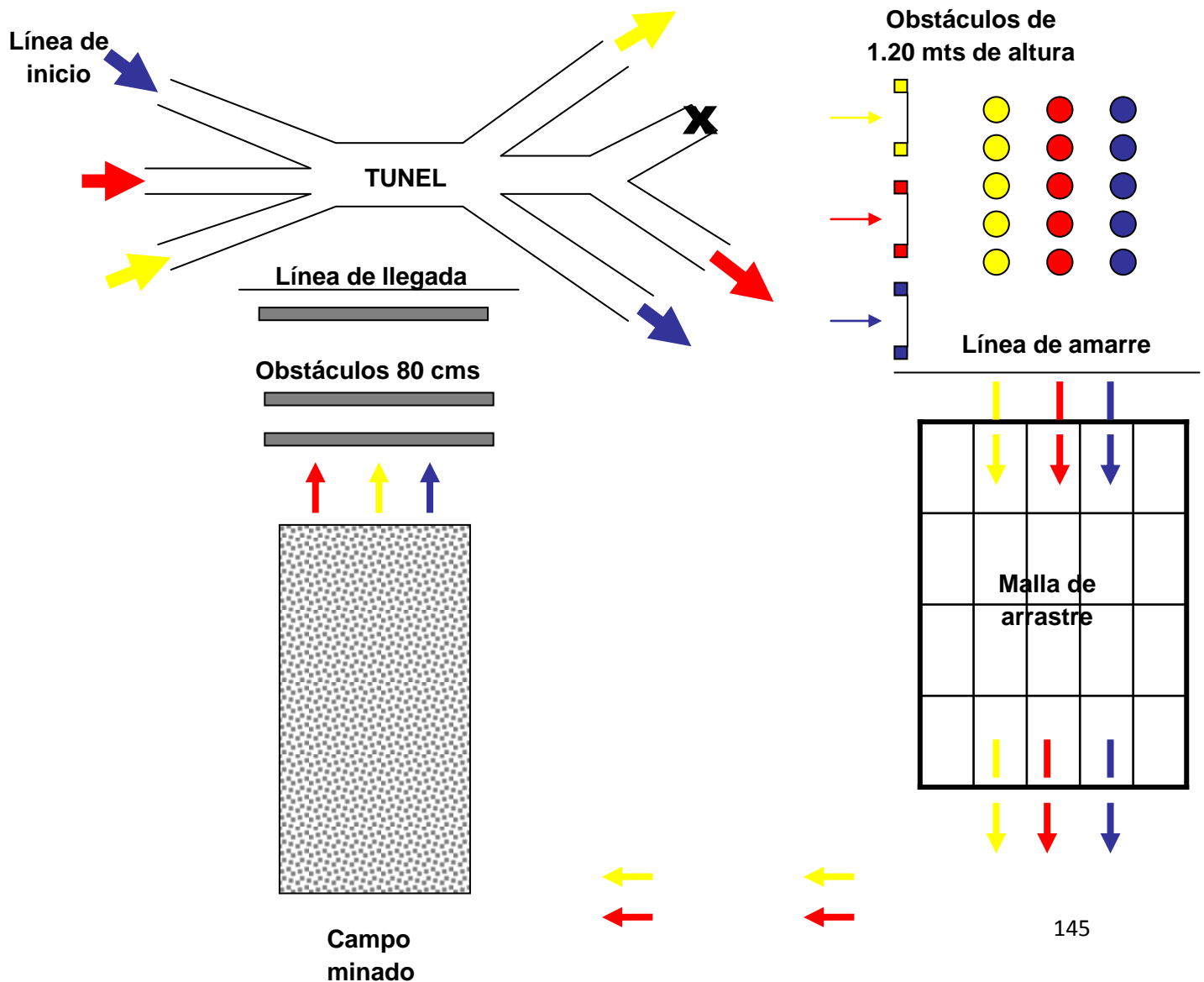
- ***Dinámica del juego:*** *La primera decisión es de conjunto, cada equipo elige un representante que dialogará por el grupo y llevará el liderazgo en la prueba. Deben reunirse cada equipo y decidir qué tiempo del estipulado para la prueba lo emplearan en planeación y práctica y cuanto en ejecución de la prueba, posteriormente los representantes de cada grupo se reúnen para bajo consenso general determinar el uso del tiempo. La prueba se inicia cuando los equipos ingresan cada uno por una boca, a un oscuro túnel de tela negra, en cuyo interior no se puede ver nada, e intentarán encontrar el color correspondiente a su grupo en*



una de las salidas del túnel, teniendo en cuenta que hay salidas cerradas y que todo el equipo debe salir junto del túnel. Posterior a la salida del túnel se encuentra la primera prueba de obstáculos, cada equipo debe superar este obstáculo de 1.20 mts de altura, pasando por encima de él sin soltarse de las manos. Inmediatamente después de saltar cada equipo deberá amarrarse, de la manera que estime conveniente, con una cuerda y todo el equipo atravesar juntos el obstáculo, arrastrándose por debajo de la malla. Finalizando la prueba de arrastre el equipo debe seguir amarrado y atravesar el campo minado, evitando tocar las minas, si algún participante toca una mina el equipo entero debe devolverse e iniciar el recorrido por el campo minado. La prueba continúa con una carrera de obstáculos bajos, los cuales deben ser superados por todo el equipo que continuará amarrado hasta el final de la prueba.

- Ver en la página siguiente esquema anexo de la prueba.

### C. ESQUEMA DEL SEGUNDO DESAFIO "LA VIDA"



#### D. TERCER DESAFIO “ESQUIES”

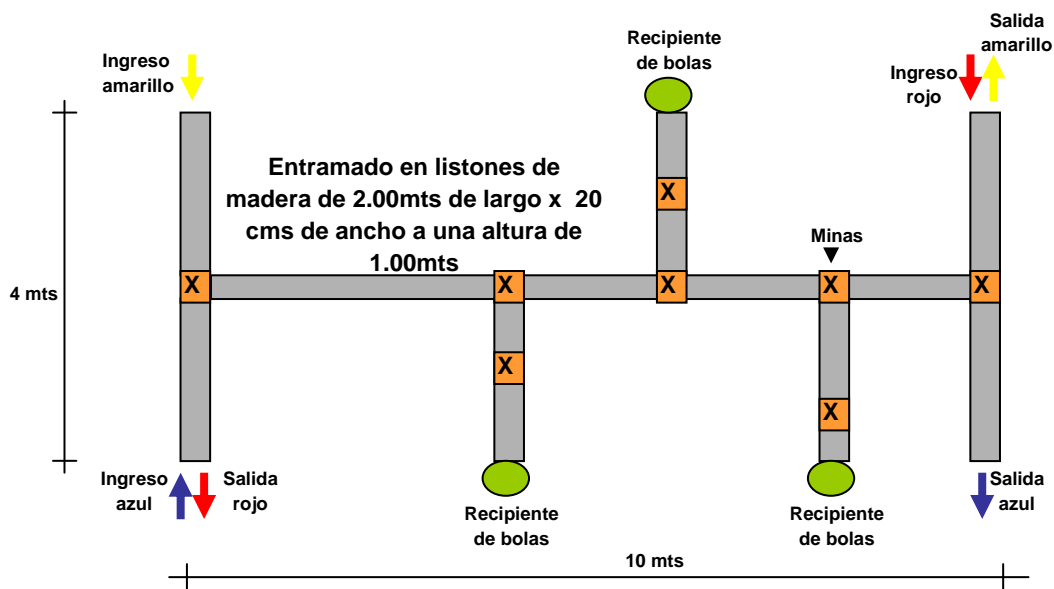
Coordinación del trabajo en equipo es la clave de esta prueba, si bien resultan importantes el liderazgo y la planeación, la coordinación, la delegación de funciones y la sincronización del trabajo en grupo son fundamentales y pondrán a prueba a todos los líderes participantes.

- ***Dinámica del juego:*** También en este caso se incentiva el proceso de toma de decisiones y la primera deben tomar es de conjunto, cada equipo elige un representante que dialogará por el grupo y llevará el liderazgo en la prueba. Deben reunirse cada equipo y decidir que tiempo del estipulado para la prueba lo emplearan en planeación y práctica y cuanto en ejecución de la prueba, posteriormente los representantes de cada grupo se reúnen para bajo consenso general determinar el uso del tiempo. Cada equipo deberá escoger a 4 participantes para la prueba, los restantes podrán participar en la planeación, más no en la ejecución de la prueba, ni siquiera hablando ó dirigiendo. Los cuatro participantes de cada equipo deberán recorrer una pista pavimentada, montados en esquíes colectivos de madera, de cuatro puestos en fila. El participante que va de primero en la punta de los esquíes, “es ciego” por tal razón debe usar una venda que le impida ver el camino, pero puede hablar para comunicarse con sus compañeros. Por su parte los tres compañeros de atrás, si pueden ver, pero son “mudos”, no pueden hablar durante el recorrido de la prueba. Durante el recorrido ninguno de los cuatro estudiantes que participan en la prueba puede cambiar de posición ni abandonar el desafío. Solamente pueden bajarse de los esquíes y cambiar de posición y hablar, cuando lleguen a unas zonas especiales ubicadas estratégicamente durante el recorrido denominadas Pits. El equipo ganador será el primero que atraviese la línea de meta con todo sus cuatro integrantes completos. Si algún equipo pierde por cualquier circunstancia uno de sus participantes, automáticamente será descalificado de la prueba.

## E. CUARTO DESAFIO “EQUILIBRIO”

El objetivo de esta prueba es que los participantes lleguen al convencimiento después de practicar mucho, cada equipo por separado sin lograr los resultados esperados, que es imposible que un equipo pueda realizarla ó ganarla por si solo sin el consenso y la unión de todos los equipos. A partir de este discernimiento, al cual deben llegar los participantes por sí mismos, deben empezar a planear como lograr el objetivo en conjunto, uniéndose todos los grupos. Esta prueba coloca en contexto la importancia del trabajo en equipo y la debida interacción entre los diferentes procesos de la empresa.

### ESQUEMA DEL JUEGO



- *Dinámica del juego: Deben reunirse cada equipo y decidir que tiempo del estipulado para la prueba lo emplearan en planeación y práctica y cuanto en ejecución de la prueba, posteriormente los representantes de cada grupo se reúnen para bajo consenso general determinar el uso del tiempo. Cada recipiente contiene 18 bolas, 6 amarillas, 6 azules y 6 rojas. Cada equipo debe utilizar a todos sus jugadores, uno se queda en el piso al lado de la salida que le corresponde y el resto debe estar sobre el entarimado. El juego consiste en que cada equipo coja de cada uno de los recipientes de bolas, las correspondientes a su color y salga por el lugar que le corresponde y las entregue al miembro del equipo que está abajo.*

## F. QUINTO DESAFIO “RITMO”

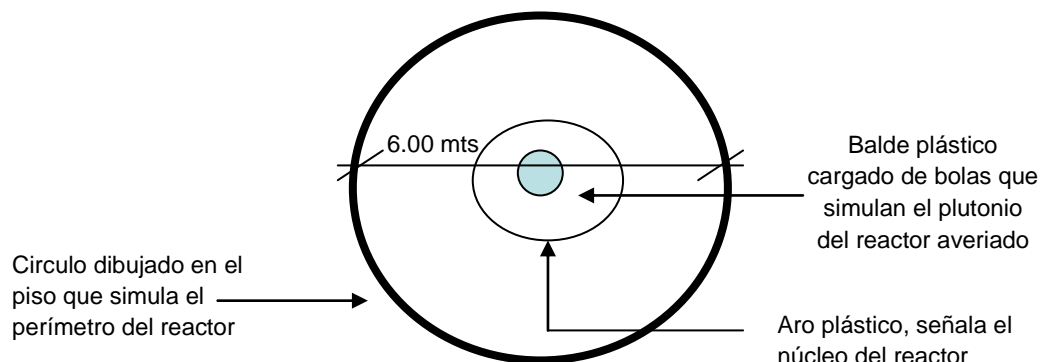
Al momento de iniciar esta prueba, los estudiantes llevarán más de doce horas de intenso y fuerte trabajo continuo, por tal razón el nivel de cansancio y de presión deberán ser muy altos. Esta condición de los participantes es la ideal para realizar el presente juego, porque simula la cotidianidad del trabajo y el estrés que este genera

- **Dinámica del juego:** Este juego convierte a todos los participantes en un solo equipo, por tal razón deben vestir camisetas blancas y en primera instancia decidir qué tiempo del estipulado para la prueba lo emplearan en planeación y práctica y cuanto en ejecución de la prueba. Los participantes deben decidir en qué forma se colocan para recibir y pasar simultáneamente una serie de bolas, al mismo tiempo que repiten el nombre de la persona a la cual le entregan la pelota. Si algún miembro se equivoca durante la ejecución ó se cae una pelota, el juego vuelve a comenzar. El reto aumenta gradualmente el grado de complejidad aumentando el número de pelotas en juego, hasta llegar a doce.

## G. SEXTO DESAFIO “EL REACTOR”

Prueba de gran complejidad donde se necesita emplear bajo presión el ingenio y la creatividad asociados al trabajo en equipo y a la planeación estratégica, por tal razón se realiza temprano en la mañana del segundo día de pruebas.

## H. ESQUEMA DEL JUEGO



**I. Dinámica del juego:** Nuevamente este juego convierte a todos los participantes en un solo equipo, por tal razón deben vestir camisetas blancas y en primera instancia decidir qué tiempo del estipulado para la prueba lo emplearan en planeación y práctica y cuanto en ejecución de la prueba. A los participantes se les entregará, ocho pedazos de cuerda de cuatro metros de largo cada uno, un trozo de tela elástica, un balde plástico, similar al que se encuentra en el centro del reactor y hace las veces de núcleo, también cuatro vendajes para los ojos. Con estos elementos, deberán reparar el núcleo del reactor que se encuentra averiado por una fuga de plutonio, representado por las bolas plásticas. La reparación consiste en cambiar el balde que hace las veces de núcleo por el que ha sido entregado y se encuentra afuera. De igual manera deben ser trasladadas de balde, las bolas plásticas que hacen las veces de plutonio, todo esto debe hacerse dentro del núcleo del reactor, para evitar fugas de radiación. Ningún participante, podrá tocar al interior del perímetro del reactor, ni el material radioactivo, como tampoco podrán tener los ojos abiertos los que manipulen las herramientas para hacer la debida reparación del núcleo. La reparación debe hacerse en un tiempo estipulado, sin que ninguno de los elementos utilizados toque el piso.

## **J. SEPTIMO DESAFIO “TRIATLON”**

Consiste en una competencia donde se combina la actividad física y el conocimiento, está orientada a entender y a vivenciar de una manera práctica y lúdica los principios universales del liderazgo.

*Dinámica del juego:* Todos los integrantes de cada equipo, sin excepción deben participar en una competencia de relevos, donde se combinarán carreras de atletismo, ciclismo y natación, con la solución de problemas prácticos en cada una de las postas, asociados a los principios universales del liderazgo.

## **K. DESCRIPCION DE LAS PRUEBAS DE CONFIANZA**

Las pruebas de confianza han sido diseñadas para incentivar el liderazgo a su máxima expresión, permitiendo a los estudiantes, aprender de la congruencia, la consistencia, la competencia y la confiabilidad. Por tal razón aunque en estas pruebas todos los integrantes de los equipos participan, solo uno compete, líder en el cual todo el equipo deposita su confianza.

### **L. PRUEBA DE CONFIANZA “FACTOR MENTAL”**

El estudiante ha aprendido que el factor mental positivo es indispensable en el proceso de liderazgo, por tal motivo esta primera prueba de confianza se centra en la puesta en práctica de este principio. Cada equipo deberá escoger un competidor que representará a todo el equipo. Estos líderes deben en primera instancia decidir qué tiempo del estipulado para la prueba lo emplearan en planeación y práctica y cuanto en la ejecución de la prueba. La cual consiste en lograr, a través de la meditación activa, el control adecuado tanto de la mente como de la respiración. El ganador de la prueba será el participante que mas dure sumergido en el agua sin respirar.

### **M. PRUEBA DE CONFIANZA “CIRCULO DE FUEGO”**

Nuevamente será un solo representante por cada grupo el que participe en la competencia, la cual en este caso consiste en calcular con exactitud el tiempo que lleva recorrer un espacio determinado de terreno, sin consultar a ninguna persona ó reloj. Los participantes de cada equipo deberán entrar a un círculo establecido a cierta distancia del punto de partida, utilizando un tiempo máximo de nueve minutos y medio. Ganará el participante que entre en el círculo en el periodo de tiempo estipulado ó el que más se acerque a este. También decidir qué tiempo del designado para la prueba lo emplearan en planeación y práctica y cuanto en ejecución de la prueba.

### **N. PRUEBA DE CONFIANZA “YO SOY LIDER”**

En esta prueba debe presentarse como único voluntario, de entre todos los participantes, un líder capaz de asumir grandes retos y de poner su vida e integridad física en manos de todos sus compañeros y a su vez estos

responden con efectividad ante la confianza depositada en ellos. Este ejercicio se convierte en el reto máximo del liderazgo al simbolizar la confianza mutua entre el líder y su grupo. El líder debe escoger un sitio de fácil acceso y que se encuentre a una altura de 2.50 mts adonde se subirá y se dejará caer de espaldas para que su grupo lo reciba con unas sabanas y evite su caída al suelo. Con este acto de confianza se terminan las pruebas de Líderes III Milenio.

**Espacios de reflexión:** Posterior a la realización de todas las pruebas se hace necesario abrir espacios de reflexión para compartir tanto lo aprendido como las vivencias y experiencias individuales y grupales acaecidas durante los ejercicios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Levy – Leboyer Claude. Gestión de las Competencias / *Gestión 2000*
- Tapscott Don. La economía digital / *Macgraw Hill*
- Tapscott Don. La era de los negocios electrónicos / *Macgraw Hill*
- Schank Roger. Aprendizaje virtual / *Macgraw Hill*
- Drucker Peter. La sociedad postcapitalista/ *Macgraw Hill*
- Gardner Howard. Las inteligencias múltiples/ *Prentice Hall*
- Krugman Paúl. Peddling Prosperity/ *Prentice Hall*
- Harvard Business Review. Creatividad e innovación/ *Deusto*
- Sampieri Hernández Roberto. Metodología de la investigación/ *Macgraw Hill*
- Porter Michael. Estrategia y ventaja competitiva/ *Deusto*
- Chowdry Subir. Management Siglo XXI/ *Prentice Hall*
- Jennings Jason. Menos es más/ *Norma*
- Blanchard Ken. A la carga/ *Norma*
- Goldsmith Marshall. El líder del futuro/ *Deusto*
- Hyland Bruce. Reflexiones para los gerentes/ *Macgraw Hill*
- Goleman Daniel. El espíritu creativo/ *Vergara*
- Greene Robert. Poder / *Atlántida*
- Scholtes Peter. Como liderar / *Macgraw Hill*
- Bennet Joseph. La vida impersonal
- Méndez Conny. Metafísica 4 en 1/ *Lacónica*
- Collins Jim. Empresas que perduran/ *Norma*
- Krishnamurti. Temor, placer y dolor/ *Intermedia*
- James Jennifer. Veinte pasos hacia la sabiduría/ *Millenium*
- Goldratt Eliyahu. La meta / *Castillo*
- Eckart Tolle. El poder del Ahora/ *Norma*
- Sun –Tsu. El arte de la guerra
- Thartang Turku. Abra su mente/ *Norma*