

## **Mejor respuesta - elegida por los votantes**

### **ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**

La organización de eventos deportivos es una pilar de la administración y gestión deportiva ya que en muchas ocasiones el desempeño de un especialista de esta área se mide por su capacidad para llevar a buen termino un cértamen. Por dicha razón en esta ocasión se va a hablar sobre la clasificación de los eventos deportivos y recreativos, los comités de trabajo entre otros.

En la planeación del evento se debe tener en cuenta el número de participantes, escenarios, rentabilidad económica y social, la duración del cértamen y el tiempo que nos tomara poner en marcha el proyecto. También es primordial definir las metas y objetivos que nos proponemos.

El comité organizador como su nombre lo dice es el encargado de organizar el evento, desde la planeación hasta la ejecución, hacer el cronograma y el programa y de coordinar a los otros comités. El comité financiero es el encargado del manejo del dinero, de realizar el presupuesto, comercialización, gestión ante empresas y rendición de cuentas. El comité de comunicaciones trabaja con la difusión, la promoción, venta y las relaciones publicas con los medios de comunicación desde la prensa, radio y si la magnitud del evento lo requiere con la televisión. El comité de logística se encarga de la programación, reuniones, acreditaciones e identificación, transporte, en general del bienestar de los participantes. El comité técnico trabaja en la programación, el cumplimiento de los horarios, todos los aspectos técnicos, la implementación y todos los materiales necesarios.

### **PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

#### **Planificación Estratégica**

La planificación estratégica busca introducir en las empresas las estrategias como forma de planificación en donde se deben trazar planes para competir y mantenerse de forma exitosa en un mercado que presenta cambios día a día. Sallenave (1991), expresa que “la Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”. Bacal (2002) expresa que la planificación estratégica debe incluir los valores, objetivos, análisis de factores externos, recursos disponibles de la organización y dirección, las divisiones tienen un resguardo de la

planificación en la empresa , su que hacer debe estar enlazado con esta.

Mintzberg y otros (1997) presentan un esquema de planificación estratégica en donde se deben cumplir los siguientes pasos: establecer la misión y objetivos a largo plazo, revisar el medio externo, evaluar oportunidades y amenazas, revisar el medio interno, evaluar fortalezas y debilidades y definir las estrategias. El Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Chile (citado en Villalaz, 1999) plantea que el desarrollo de un plan estratégico conlleva una gestión eficiente, efectiva, eficaz y una mejor calidad de vida para los actores de la empresa y cuando los trabajadores están bien el desempeño y la producción mejoran. Una planificación estratégica adecuada exige un amplio conocimiento de la empresa, mejoría de la comunicación, trabajo en equipo y coordinación. Se destaca el análisis de las características del entorno e internas.

Las etapas del plan estratégico son el diagnóstico de la situación actual, análisis interno de la organización, análisis externo, la estructura de la organización que incluye la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos, planes estratégicos y políticas. El diagnóstico de la situación actual es la etapa en la que se deben identificar los clientes externos y tomar en cuenta sus intereses y demandas para ser satisfechas para entregar un servicio que cumpla con sus expectativas; identificar los clientes internos que son las personas encargadas de la gestión, estos deben estar comprometidos ya que si los trabajadores están satisfechos esto conlleva a una satisfacción de los clientes externos. (ob.cit.)

El análisis interno consiste en identificar las fortalezas y debilidades que la empresa tiene con respecto a sus operaciones, son los aspectos que han llevado al funcionamiento actual se deben analizar los recursos materiales y tecnológicos para saber la capacidad de alcanzar los objetivos pautados, talento humano que conforma la organización se deben conocer sus niveles de formación, el sentido de pertenencia, el grado de identificación con su cargo también se debe observar la capacidad organizativa, el organigrama, los manuales de funcionamiento y por último las formas de comunicación formal e informal para ver de que forma llega la información en los diferentes niveles. Se deben identificar

las fortalezas que son aspectos positivos que contribuyen a una adecuada gestión, estas se deben incentivar y las debilidades que son aspectos que obstaculizan un correcto funcionamiento y se deben eliminar o corregir.

El análisis externo consiste en identificar las tendencias externas que pueden incidir en la organización. Los aspectos positivos que el medio nos ofrece son las oportunidades y los obstáculos presentados son las amenazas. El desarrollo del país, el marco político, aspectos demográficos, cultura, recursos científicos, necesidades de las personas en cuanto a la educación, transporte, comunicaciones entre otros. Se deben tener en cuenta las amenazas y oportunidades para saber utilizarlos para un óptimo funcionamiento y poder competir en el mercado. Para el estudio del análisis externo e interno existen variadas metodologías una de estas es la matriz Dofa o Foda, en donde se estudian las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; se deben formular estrategias para convertir las debilidades y amenazas en aspectos positivos para la empresa.

Senge expone (267) que la planificación estratégica debe ser un pilar del pensamiento organizacional a largo plazo y se debe ver “como un modo de orientarse hacia el futuro, la mayoría de los directivos, bajo cierta presión, admiten que sus planes estratégicos revelan más sobre los problemas de hoy que sobre las oportunidades del mañana”, lo cual representa un problema ya que no se está visionando un futuro sino que se ve la planificación como una forma de solucionar los problemas del momento al contrario del deber ser que es trazar un objetivo que logre el compromiso de los trabajadores.

La planificación estratégica se encarga de visionar el futuro y se traza la misión, valores y objetivos “tanto los objetivos a corto plazo como a largo plazo deben traducirse en objetivos para las unidades menores (áreas, departamentos, delegaciones, etc.) y en objetivos para cada empleado.” (Bacal, 2002. 41)

## **Referentes Históricos de la Planificación Estratégica**

Mata (2007) manifiesta que la planificación estratégica surge en la

década de 1960, por parte de los economistas “la mayor influencia se debe a Alfred Marshall, quien fue el fundador de la moderna economía” (ob.cit,1) quien se interesó mucho por la empresa, los límites de expansión y la competencia con los rivales, Peter Drucker concluyó sobre la importancia de la formulación de objetivos para el logro del éxito y reveló que el ser y hacer de las empresas se debe basar en el cliente. “De 1960 a 1973 la estrategia se desarrolla como disciplina. Es la época de oro de la llamada planificación estratégica. La influencia de *Strategy and Structure*(1962), Alfred Chandler y *Corporate Strategy* (1965), de Igor Ansoff, fue decisiva”(Ob.cit p.2). Chandler habla en su obra sobre estrategia y estructura organizativa; Ansoff por su parte lo hace con respecto a estrategia empresarial, perfil competitivo y ganancias de acuerdo a la inversión. Kenneth Andrews del Harvard Business School planteó que la estrategia se debe llevar a cabo en 4 etapas, lo que primero se debe hacer es el diagnóstico mediante la matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) en donde se debe analizar la parte externa e interna de la empresa, no el entorno en sí sino el entorno externo que afecta la empresa, esta herramienta es básica y utilizada por muchas empresas. En sus inicios la planificación estratégica era abordada solo por los planificadores encargados de decidir por las empresas, centrados en los negocios y el crecimiento empresarial; en 1973 después de 15 años la estrategia sufrió muchas críticas ya que se aplicaba sin tomar en cuenta las condiciones de cada empresa pero su resurgimiento se dio gracias a Michael Porter en 1980 que expone el análisis estratégico de las unidades de negocio y expone “la cadena de valor como instrumento para el análisis interno”(Ob. Cit p.4).

Henry Mintzberg en 1994 (citado en Mata, 2007) es uno de los estudiosos que ha hecho críticas a la planificación estratégica plantea que el entorno no se puede adivinar pero esta crítica no tiene mayor cabida ya que en la actualidad las empresas deben predecir el futuro para ver como van a afrontar de la forma más eficaz los problemas que se presenten, la estrategia está relacionada con la dirección y por consiguiente no se debe ver como un proceso formal y un requisito que cumple la dirección de planificación, también es necesario un cambio con la formalidad

de las estrategias ya que debe llegar a todos para originar cambios y un aprendizaje continuo, no verla como un trámite burocrático sino como una herramienta para cumplir los propósitos planteados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. y McDonell, E. (1998) La dirección estratégica en la práctica empresarial 2ª Edición. (M. Sánchez, Trad.). México: Pearson Educación. (Trabajo original publicado en 1990)
- Bacal, R. (2002) Consiga el máximo rendimiento de su equipo. Madrid: McGraw Hill.
- Corredor, Julio (1997) Planificación Estratégica: Perspectiva para su aplicación, en Venezuela. Tercera Edición.
- Corredor, Julio (2007) Referencias sobre la Planificación del Siglo XXI.  
[Documento en Línea] Disponible: [http://www.cendes-ucv.edu.ve/pdfs/La\\_Planificacion\\_del\\_siglo\\_XXI\\_\(Julio\\_Corredor\).pdf](http://www.cendes-ucv.edu.ve/pdfs/La_Planificacion_del_siglo_XXI_(Julio_Corredor).pdf) Consulta: 2008, Mayo 24
- Gómez, Omar (2005) Planificación Estratégica. Contribuciones a la Ecomía,  
[Documento en Línea] Disponible <http://www.eumed.net/ce/>. Consulta: 2008, Mayo 13
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997) El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos (Edición Breve). México: 1ª Ed. Prentice Hall, Inc.
- Senge, Peter (1998) La Quinta Disciplina. Editorial Gránica. Barcelona, España.
- Vega, Rosa (2006) La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. [Documento en Línea] Disponible: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=24105573&site=ehost-live>. Consulta: 2008, Junio 17

Publicado por INGRID FONSECA FRANCO  [Enlaces a esta entrada](#)  
en 15:59

## TALENTO HUMANO- ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

La arquitectura consiste en dar forma al espacio basado en las pretensiones y necesidades humanas, las organizaciones que aprenden son las llamadas organizaciones inteligentes que difieren de las tradicionales, lineales y autoritarias. Senge (1990) define la Organización de Aprendizaje como la organización "en que la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido de cotidiano", ya que las personas se esfuerzan de forma continua y son la respuesta al cambio de acuerdo a el proceso de aprendizaje de las personas en la organización esta va a poder ser mas competitiva y eficaz aprendiendo de los éxitos y fracasos que se presenten.

En Senge (1990) el Aprendizaje Generador se refiere a la creación, requiere "el pensamiento sistémico," "la visión compartida," "el dominio personal," "el equipo que aprende," y la "tensión creativa" (entre la visión y la realidad actual). Las empresas deben tener varios enfoques para observar el entorno y absorber todo de este; a través de este aprendizaje, procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento. El aprendizaje, la tecnología y el conocimiento es la clave para que las organizaciones puedan ser más inteligentes ya que van a crear y se van a adaptar de forma estratégica al mercado. La Organización en Aprendizaje busca asegurar que todo su personal aprenda y ponga en práctica sus capacidades y asuma compromisos y pueda lograr procesos eficaces y eficientes a través del trabajo en equipos, cuando el talento humano llega de forma eficiente a la información necesaria interactúa con conocimientos y al mismo tiempo son guardados en una memoria de la organización; ésta puede ser capaz de ser inteligente, pues posee un Capital Intelectual desarrollado y trabaja en este sentido. Las empresas deben generar ambientes que faciliten el diálogo, la comunicación bidireccional, la experimentación para de esta forma lograr formar organizaciones que aprendan ya que no importan los conocimientos individuales si la organización no propicia ambientes para su desempeño y para poder desarrollarse.

Las personas que trabajan en las organizaciones tienen un

elemento que los hace talento humano y este es el conocimiento ya que mediante este tendrán bases para la toma adecuada de decisiones, por eso las organizaciones que aprenden se dedican al uso adecuado del conocimiento a diferencia de las organizaciones tradicionales donde el trabajador solo se dedica a ejecutar su tarea sin aportar y transformar.

#### BIBLIOGRAFIA

Senge, P. (1990) The Fifth Discipline. New York: Doubleday

Publicado por INGRID FONSECA FRANCO  [Enlaces a esta entrada](#)  
en 15:48

**MIÉRCOLES 30 DE ENERO DE 2008**

#### ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

La organización de eventos deportivos es una pilar de la administración y gestión deportiva ya que en muchas ocasiones el desempeño de un especialista de esta área se mide por su capacidad para llevar a buen termino un cértamen. Por dicha razón en esta ocasión se va a hablar sobre la clasificación de los eventos deportivos y recreativos, los comités de trabajo entre otros.

En la planeación del evento se debe tener en cuenta el número de participantes, escenarios, rentabilidad económica y social, la duración del cértamen y el tiempo que nos tomara poner en marcha el proyecto. También es primordial definir las metas y objetivos que nos proponemos.

Un punto importante es lo referente a la fijación del precio en lo cual van a influir los costos de publicidad, la promoción, el monto que debe pagar el participante y todo lo que compete a la venta del evento ya que de esto depende el éxito del mismo. Es tan relevante lo que tiene que ver con los valores de la venta del evento como los costos para llevarlo a cabo, se debe tener en cuenta el margen de utilidad, los patrocinadores con los que se cuenta, los materiales, gastos de funcionamiento, mano de obra y los imprevistos.

Las personas que van a trabajar para organizar y llevar a feliz término el evento se deben organizar en diferentes comités y cada uno de estos debe tener unas funciones establecidas previamente y un organigrama. Los comités de trabajo son los siguientes: organizador, financiero, comunicaciones, logística y técnico.

El comité organizador como su nombre lo dice es el encargado de organizar el evento, desde la planeación hasta la ejecución, hacer el cronograma y el programa y de coordinar a los otros comités. El comité financiero es el encargado del manejo del dinero, de realizar el presupuesto, comercialización, gestión ante empresas y rendición de cuentas. El comité de comunicaciones trabaja con la difusión, la promoción, venta y as relaciones publicas con los medios de comunicación desde la prensa, radio y si la magnitud del evento lo requiere con la televisión. El comité técnico trabaja en la programación, el cumplimiento de los horarios, todos los aspectos técnicos, la implementación y todos los materiales necesarios.

Ya teniendo en cuenta lo concerniente a la fijación del precio y los comités que van a trabajar es necesario hablar sobre la clasificación del evento el cual se divide de acuerdo a lo que se busca con el cértamen. Por consiguiente se puede hablar de eventos de capacitación, recreativos y competitivos.

Los eventos de capacitación se dividen en talleres, seminarios, congresos, y ponencias y estos consisten en capacitar a los participantes en un tema de interés para ellos, por eso en el proceso de planeación es importante indagar sobre temas que puedan tener varia acogida entre el grupo objeto por ejemplo un congreso internacional de recreación y tiempo libre o un seminario taller de ciencias aplicadas al deporte. Otro punto clave es la buena escogencia de los ponentes, que sean personas capacitadas y con mucha experiencia en el tema que van a tratar de tal forma que sea llamativo para el participante, que y no se puede dejar a un lado lo relacionado con las ponencias, estas no deben ser repetitivas y deben estar actualizadas.



En la planeación es necesario buscar patrocinadores que colaboren con lo referente a la publicidad, la merienda y los certificados de asistencia, si es posible se debe hacer una lista de posibles clientes e invitarlos y entregar carteles relacionados con el evento y publicitarlo por medios de comunicación, de la misma forma es necesario tener con anterioridad asignado el escenario que se va a utilizar que tenga un buen espacio y revisar el sonido y las luces. De este modo se va a llevar a cabo un excelente seminario o congreso con la participación del grupo que se logro captar mediante la publicidad y con la participación de ponentes que hablen sobre temas que le interesen al público asistente.

Entre los eventos recreativos se encuentran los campamentos, gymkhanas y actividades acuáticas para su organización se debe tener en cuenta el staff o grupo de trabajo, logística para los materiales a utilizar y el paramédico para el cuidado de los participantes. Los certámenes recreativos se venden a empresas por medio de propuestas que incluyen todo lo necesario durante el tiempo que el grupo este con el staff de recreadores.

En los eventos deportivos se pueden resaltar los campeonatos y torneos, en estos debe haber un reglamento en el cual quede especificado el sistema de juego a utilizar, las inscripciones, la premiación y todo lo relacionado con las faltas y sanciones, en estos se enfrentan delegaciones de forma grupal e individual, se debe tener en cuenta que se busca ganar, integrar los participantes y la formación de valores por medio de la práctica deportiva. El grupo organizativo debe tener en cuenta la organización de los equipos, la atención a los delegados, la información oportuna sobre las fechas y jornadas que se van a realizar, la buena escogencia del cuerpo arbitral que va a estar a cargo de los partidos, la premiación, el costo de la inscripción y la acreditación de deportistas, entrenadores y delegados.

En la organización de eventos cabe resaltar la importancia del marketing, publicidad, patrocinio y de una buena prestación del servicio ya que de esta forma se mantendrán los clientes para

próximos certámenes y se lograra un posicionamiento en el área. Por último quiero terminar resaltando que el organizador de eventos deportivos debe ser una persona dinámica, proactiva y con la capacidad de solucionar problemas al instante, de esta forma se lograra cumplir con lo esperado y se obtendrán los beneficios personales, sociales y económicos esperados y se tendrá el agrado de brindar a las personas un evento que cumpla con sus expectativas y de esta forma valdrá la pena el tiempo dedicado en la planeación y la organización del mismo y saber que si apostamos con pasión y amor por lo que se esta realizando siempre se va a culminar con mucho éxito.

Escrito por: Ingrid Fonseca Franco

**BIBLIOGRAFIA:** Gutiérrez, Juan. (2003). Fundamentos de administración deportiva. Bogotá: Kinesis.

Publicado por INGRID FONSECA FRANCO  [Enlaces a esta entrada](#) en 15:19

**LUNES 17 DE DICIEMBRE DE 2007**

## ESTILOS DE DIRECCIÓN

### **1. ESTILOS DE DIRECCIÓN**

A continuación se van a abordar los estilos de dirección y para ello se van a ver las propuestas dadas por diversos autores: Bolton y Grover Bolton, Blake y McCanse, Blanchard y otros, Tannenbaum y Cardona. Vamos a ver modelos normativos en los que se describe como se deben comportar los directivos y lo que ocurre cuando hay elementos distractores también como se comportan los directivos de acuerdo a la conducta de los subordinados.

Los modelos de estilos que se van a tratar a continuación se basan en diversas dimensiones, en el plano de la comunicación la matriz de Bolton y Grover Bolton articula algunas variables de personalidad que inciden en el modo de expresión de los

directivos. Tannenbaum en su modelo se fija en la tolerancia a la ambigüedad reflejada en el grado de decisión otorgado al subordinado, Cardona trata el estilo de dirección que debe variar según el ritmo e importancia de las decisiones. En el plano del control la propuesta de Blake y McCauley se centra en los factores propios del directivo y en su inclinación por la tarea o por las personas. Blanchard y otros contemplan los factores del entorno basado en la madurez de los subordinados y colaboradores.

#### Modelo de Bolton y Grover Bolton:

Al hablar de los estilos de dirección existen dos variables que se deben tomar en cuenta, la asertividad que es el la rotundidad con que se afirma el sujeto y la emotividad que es el grado de manifestación de las propias pasiones y la reacción ante las ajenas. Con base en estas variables se daría lugar a cuatro tipos de estilos.

1. El analítico prefiere trabajar solo y se centra en la tarea a realizar y considera todas las alternativas posibles porque desea por encima de todo acertar.
2. El afable tiene una marcada aversión al riesgo y al igual que el analítico prefiere las situaciones estructuradas y estables pero a diferencia de este le gusta el trabajo en equipo y se interesa por el aporte de los demás.
3. El expresivo despliega una actividad notable de forma espontánea y continuada, pasa de un asunto a otro sin transición y se desespera ante los excesos analíticos; este no es el estilo de las personas más estables.
4. El directivo toma decisiones sin demasiada reflexión ni consideración de aspectos externos al contenido de la tarea, es seguro y se expresa de forma directa.

Según Bolton y Grover Bolton cuando una persona se siente desbordada por una situación su estilo da lugar a otro defensivo que es el extremo del anterior y cuando la situación de estrés persiste estos estilos son sus sucedidos por otros. Este comportamiento es funcional porque es una descarga de presión pero también daña la relación de la persona bajo presión con el resto de los actores.

## Modelo de Blake y McCauley

Al desempeñar una labor directiva se tienen en cuenta las personas y/o la producción del objeto/prestación del servicio que brinda la empresa. El interés por la producción está relacionado con las tareas de la empresa: eficiencia en las compras, proceso de producto y las ventas. El interés por las personas radica en la motivación del empleado, la promoción de un ambiente sano, etc. El modelo de Blake y McCauley consta de una matriz bidimensional, una rejilla con ejes X y Y que llega hasta valores de 9 máximo en cada categoría. Existen cuatro tipos de gestores, el gestor de nada que no se preocupa por las personas y tampoco por las tareas, evita el contacto con los demás y el compromiso, el gestor de club de campo que se preocupa por mantener relaciones cordiales pero no tiene interés por la producción y pierde oportunidades de negocio, el gestor de tareas que concibe a las personas como piezas que darán lugar al producto o servicio demandado por la empresa no le interesa comunicarse con su personal, el gestor de equipos se preocupa por la producción y pone las condiciones para que los miembros de la organización participen, es organizado y certero en sus percepciones.

## Modelo de Blanchard y otros

Clasifica los estilos según la situación efectiva en que se dé la actividad directiva, el directivo debe adaptar su estilo a las circunstancias, las dos dimensiones para conseguir el estilo idóneo son la conducta directiva y el apoyo. La conducta directiva se relaciona con el diseño de la estructura, definición de roles y las metas establecidas esta conducta es proporcional a la madurez de los subordinados, según aumente la madurez de ellos disminuye la conducta directiva. La conducta de apoyo tiene como finalidad reafirmar a las personas en sus tareas mediante la comunicación bidireccional y la felicitación por un logro.

Estas dos conductas dan cabida a cuatro estilos. El estilo directivo

es el apropiado para dirigir a personas con poca aptitud para el trabajo pero mucha ilusión por hacerlo en este caso la supervisión debe ser estrecha. El estilo de entrenador es alto en conducta directiva y de apoyo y se presenta típicamente en tareas complicadas. El estilo de respaldo debe emplearse con subordinados competentes pero que no están seguros de cumplir con éxito la tarea encomendada. El cuarto estilo se denomina delegante ya que los empleados realizan sus tareas y pueden valerse por si mismo en todos los sentidos.

### Tannenbaum

Este autor presenta los estilos de dirección entre dos polos: la dirección centrada en el jefe y la dirección basada en los subordinados. Los principales procedimientos que sigue el directivo van desde el que toma las decisiones y las anuncia y los subordinados no participan en la toma de decisiones hasta el directivo que permite que los subordinados actúen dentro de unos límites definidos por él y participa en la toma de decisiones. En actividades cuando haya un mayor riesgo el directivo va a verse en la necesidad de controlar y por lo tanto dar menor espacio a los subordinados.

### Matriz de estilos de dirección de Cardona

Este modelo se basa en la decisión misma y se basa en la importancia y la urgencia de la toma de decisiones; cuando las decisiones son poco urgentes y delegables nos encontramos con el estilo participativo, cuando las decisiones son urgentes pero delegables el estilo es democrático, el estilo consultivo es propio de decisiones que competen a la dirección pero no son urgentes, el estilo autoritario se presenta cuando las decisiones competen al directivo pero también son urgentes. Cardona propone que el 80% de las acciones deben ser delegables y el 20% no delegable y el 80% de las acciones serían poco urgentes y el 20% urgentes.

Escrito por: Ingrid Fonseca Franco.

## **BIBLIOGRAFIA: Paradigmas de Liderazgo McGraw Hill.**

Publicado por INGRID FONSECA FRANCO  [Enlaces a esta entrada en 15:14](#)

### **LA COMUNICACIÓN UN ASPECTO CLAVE PARA UN BUEN GERENTE**

#### **3. LA COMUNICACIÓN UN ASPECTO CLAVE PARA UN BUEN GERENTE**

Según Chester Barnard en su libro *The Functions of the Executive* una organización sea cual sea tu tamaño y su naturaleza, es un conjunto de personas que cooperan entre sí para el logro de unos resultados. La cooperación requiere que las personas se comuniquen entre ellas de un modo eficaz y eficiente ósea que se hagan entender bien y con el mínimo esfuerzo en la comunicación a pesar de información también se incorporan sentimientos.

El proceso de comunicación cumple seis subprocesos: la formación de la idea por el emisor, construir las ideas en una frase estructurada, emitir el mensaje, recepción del mensaje, idea que se forma en la mente del receptor y el mensaje que emite el receptor. La comunicación se da cuando se ha puesto en común una idea entre el emisor y el receptor. La comunicación se puede dar de forma verbal y no verbal la primera se da mediante la palabra sobre el uso de estas cabe recalcar que las palabras tienen diferentes acepciones, diferente valor según el momento, forma que se dicen y llevan un componente afectivo según las circunstancias. La comunicación no verbal se da mediante el lenguaje de los gestos como la mirada, los gestos faciales, la sonrisa, los movimientos de los brazos, manos y la postura corporal. Mediante la comunicación verbal se debe informar, preguntar, persuadir y socializar. La comunicación no verbal expresa emociones y actitudes, apoya a la comunicación verbal y la puede remplazar.

La calidad de las relaciones que tenemos con los demás depende de nuestro modo de comunicar, así los juicios de valor, la intención de controlar, la superioridad, la expresión dogmática, las

estratagemas y el tono neutro tiende a dañar la comunicación. A diferencia de estas la referencia de hechos verificables, centrarnos en el problema en lugar de coartar la libertad, la igualdad que acerca a las personas, el tono de provisionalidad, la espontaneidad y la empatía favorecen la comunicación y une al interlocutor con el receptor. Al comunicarnos se debe aprender a escuchar, estar en silencio cuando el interlocutor habla para de esta forma poderle entender, debe haber un contacto visual y estar atentos a lo que nos dicen.

Las personas al comunicarse siempre tienen inmersos sentimientos y nuestra personalidad puede ser auténtica cuando sabemos lo que decimos y hacemos lo mostramos de forma permanente, oculta cuando siendo conscientes de nuestros sentimientos logramos ocultarlos a los demás y puede ser ciega cuando los demás pueden ver a través de nuestro lenguaje corporal.

La comunicación en una organización puede ser descendente y ascendente. La comunicación descendente sepa en donde esta y se sienta parte de la empresa, la organización de esta forma gana credibilidad y la confianza de los trabajadores. La línea jerárquica es el canal de comunicación tanto descendente como ascendente, cuando hay comunicación de los directivos con los empleados empieza una relación diagonal y se aporta información sobre los problemas e inquietudes de los niveles inferiores, en la comunicación ascendente se presentan una cierta de barreras: que el jefe escuche, la estructura jerárquica de la organización y el entorno laboral. En nuestro entorno de trabajo debe existir un ambiente de trabajo en el que podamos comunicar nuestras inquietudes, interés, dudas, dar aportes para la organización y poder participar y colaborar.

Ingrid Fonseca Franco

**BIBLIOGRAFIA:** Pérez López y otros. Paradigmas del Liderazgo.

Claves de la dirección de personas. Serie Mc GRAW HILL de Management.

Publicado por INGRID FONSECA FRANCO  [Enlaces a esta entrada en 15:13](#)

## DISTINTOS ENFOQUES PARA LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES.

### **4. DISTINTOS ENFOQUES PARA LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES.**

Las organizaciones están formadas por un conjunto de personas cuyas acciones deben estar coordinadas y dirigidas al cumplimiento de una meta. Las personas trabajan para la satisfacción de las necesidades, las motivaciones para trabajar son: ganar dinero, tener buenas condiciones laborales, posibilidad de aprendizaje, etc.

Hay tres modelos de base sobre las personas y la organización que nacen de variadas practicas directivas: modelo mecanicista, orgánico y antropológico

El modelo mecanicista parte de la base de que el dinero es un motivador universal, la motivación en este modelo se basa en lo que se le debe dar a una persona y cuanto para que realice el trabajo que le pide la empresa. La única finalidad de la empresa es la eficacia, la maximización del beneficio y el sistema de premios y castigo. Estas empresas son de simple negocio financiero y sus estrategias son de adaptación oportunista. El modelo orgánico que tiene a ver la empresa como un organismo social que llevan al hombre a trabajar, en esta concepción las personas no solo trabajan por la retribución económica sino también por factores intrínsecos a la tarea como son el aprendizaje, el sentido de la responsabilidad y el sentido de logro. Hay dos finalidades, una es la eficacia y la otra la atractividad. El modelo antropológico se ve la organización como una institución cuya finalidad es la eficacia, la atractividad y la unidad o identificación de los miembros con la empresa y los objetivos que persigue y de esta forma se da sentido a toda acción humana que coordina. Se



contemplan las cosas que las empresas hacen, como y para que se hacen.

Las motivaciones humanas tienen que recoger tres tipos de motivos, extrínsecos: incentivos, intrínsecos: la satisfacción por un trabajo bien hecho y trascendente: la satisfacción de otra persona por ejemplo al dar un buen servicio al cliente.

Las organizaciones según el modelo antropológico necesitan tres variables para representar la relación de la organización con el entorno externo: misión externa, objeto y estrategia. Otras tres con el entorno interno: misión interna, estructura real y estructura formal; el último grupo son las que representan las propiedades de la organización: sistemas de dirección, estilos de dirección y valores de dirección.

La empresa es un instrumento de servicio para la satisfacción de necesidades humanas elevando la motivación de las personas que forman parte de la organización y los directivos tienen como misión enseñar a sus empleados a ser profesionales ósea convertir sus conocimientos técnicos en instrumento de servicio para los demás. Esto se da mediante una adecuada función directiva en la que el director debe motivar a sus subordinados, enseñarles las consecuencia de sus acciones para otras personas y ser ejemplar para que los empleados confíen en él.

Escrito por: Ingrid Fonseca

**BIBLIOGRAFIA: Pérez López y otros. Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas. Serie Mc GRAW HILL de Management.**

Publicado por INGRID FONSECA FRANCO  [Enlaces a esta entrada](#) en 15:10

## [COACHING Y DIRECCIÓN POR COMPETENCIAS](#)

### 6. COACHING Y DIRECCIÓN POR COMPETENCIAS

La dirección por competencias consiste en dirigir desarrollando,

llegar al resultado sin descuidar el proceso y cambiar la mentalidad de jefe por la de entrenador (coach). En la actualidad la supervivencia de las empresas depende de las capacidades de sus empleados para prever el futuro, poder crearlo y ser competentes. El término de competencias empezó a usarse en el contexto de la empresa a partir de McClelland. Las competencias son los comportamientos observables que sirven para que una persona tenga éxito al desarrollar una tarea o actividad. Hay dos tipos de competencias: técnicas que son las que incluyen conocimiento para desempeñar una tarea concreta por ejemplo el dominio del inglés y las competencias directivas que son los comportamientos observables que llevan al éxito en la función directiva.

Existen competencias básicas pero cada empresa decide que competencias necesita desarrollar en sus directivos.

Competencias estratégicas (Relación con el entorno externo de la empresa): Visión de negocio, orientación interfuncional, gestión de recursos, orientación al cliente, rol de relaciones y negociación.

Competencias intrategicas (Relación con el entorno interno de la empresa): Comunicación, dirección de personas,, liderazgo, delegación , coaching y trabajo en equipo.

Competencias de eficacia personal: Se refiere a los hábitos propios del liderazgo personal, estas potencian las competencias directivas: estratégicas e intrategicas. Son cuatro competencias que se deben tener en cuenta; productividad: iniciativa, creatividad y optimismo; gestión personal: gestión de tiempo, gestión de la atención y del estrés; desarrollo personal: autocrítica, autoconocimiento y aprendizaje; acción personal: toma de decisiones, autocontrol, inteligencia emocional e integridad.

Las competencias por ser comportamientos habituales son un resultado de las características innatas que son los aspectos genéticos que afectan el comportamiento y son difíciles de cambiar; los conocimientos que se obtienen a través de la adquisición de información de la realidad mediante cursos, lecturas y vivencias; las motivaciones son los impulsos que tienen

las personas frente a la acción y se produce a través del ejemplo de otras personas y los valores que promueve la cultura que rodea a las personas. Las habilidades que son capacidades operativas y el desarrollo de estas se da mediante el entrenamiento hasta adquirir hábitos y modos de actuar mas eficientes. Los conocimientos, motivaciones y habilidades interactúan de forma dinámica en la formación de competencias con bases en las características innatas de una persona y son llamadas las metacompetencias ya que son necesarias para adquirir cualquier competencia.

Un elemento clave en la dirección por competencias es el coaching ya que el desarrollo de competencias como cualquier hábito requiere esfuerzo personal para probar nuevos conocimientos y desarraigar hábitos contrarios, para orientar este proceso es indispensable la ayuda de un coach (entrenador). El coaching consiste en proponer a las personas que queremos desarrollen competencias aquellos trabajos adecuados para su desarrollo y de esta forma poder poner en práctica las competencias adquiridas también se debe hacer un seguimiento de cómo el subordinado realiza las tareas y apoyarlo cuando sea necesario.

INGRID FONSECA

**BIBLIOGRAFIA:** Pérez López y otros. Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas. Serie Mc GRAW HILL de Management.

Publicado por INGRID FONSECA FRANCO  [Enlaces a esta entrada](#) en 15:06

[Entradas antiguas](#)

Suscribirse a: [Entradas \(Atom\)](#)

## CICLO ADMINISTRATIVO



Toda Administración nace de una Planificación-Organización-Dirigir-Evaluar-Comunicar.

### Planificación.

Implica la definición de metas, el establecimiento de estrategias y el desarrollo de sub-planes para coordinar las actividades para el equipo y cada uno de sus miembros.

### Organizar.

Supone la determinación de ¿que necesita hacer? ¿Como se llevara a cabo?

Y ¿quien lo Hará?; esto se concreta en el proceso de asignar y comunicar las metas definidas en la planificación al equipo y cada uno de sus miembros.

Esta acción no sólo consiste en comunicar metas, sino en obtener compromiso con el logro de ellas.

### Dirigir.

Corresponde a las actividades de orientación y motivación de las

personas involucradas, así como la resolución de conflictos. La función de dirigir adquiere una dimensión real, de esta forma desde 3 acciones específicas. Entrenar, motivar y orientar.

### **Evaluar.**

La Acción de evaluar, una forma de control, cierra el ciclo, en el entendido de que el control esta ocurriendo a lo largo del proceso. Esta acción no solo consiste en controlar desempeños sino que también en rectificar desviaciones, donde a lo cuales es muy importante la retroalimentación, que permitirá reconocer y reorientar dichos desempeños.

### **Comunicar.**

La comunicación se torna relevante en el hecho de administrar recursos humanos (personas). El ciclo ocurre en un contexto de conversaciones sostenidas entre el líder y su equipo donde cada una de las acciones que lleva a la conclusión de las funciones clásicas del ciclo, es una conversación.

Publicado por RNConsultores en [9:51](#)

**0 comentarios:**