

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DE COMPETENCIAS AL
EQUIPO DE CONSULTORES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS STRATEGIC
SUPPORT S.A.S, A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE *COACHING***

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA**

AUTOR

HAROLD RENÉ SÁNCHEZ SÁNCHEZ

DIRECTOR TRABAJO DE GRADO

RODRIGO ARTURO ZÁRATE TORRES

BOGOTÁ D.C., SEPTIEMBRE 2019

Nota de aceptación:

Firma del Jurado

Firma de Jurado

Dedicatoria

A Dios, mi familia, profesores, amigos y todos los que hacen parte de la construcción de este gran sueño llamado maestría, les doy las gracias por su apoyo y confianza en que a través de esta titulación académica voy a participar en el desarrollo de Colombia y su hermosa sociedad.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. OBJETIVOS	3
1.1. Objetivo general.....	3
1.2. Objetivos específicos	3
2. JUSTIFICACIÓN	4
3. MARCO DE REFERENCIA.....	5
3.1. Marco conceptual.....	6
3.1.1. Gestión del conocimiento	6
3.1.2. Programas de capacitación.....	8
3.1.3. Tipos de programas de formación.....	9
3.1.4. Desarrollo de competencias	10
3.1.5. Competencias en el sector Organizacional competitivo.....	13
3.1.6. Modelo del proceso de capacitación	14
3.1.7. Programas de capacitación y <i>coaching</i>	16
3.2. Marco institucional	18
3.2.1. Logo institucional	19
3.2.2. Información legal	19
3.2.3. Valores instituciones.....	19
3.2.7. Reseña histórica	21
4. DISEÑO METODOLÓGICO.....	22
4.1. Tipo de investigación.....	22
4.2. Población y muestra.....	22
4.3. Procedimientos de recolección de información	22
4.4. Instrumentos de recolección de información	25
4.5. Consideraciones éticas	26
4.6. Mecanismos para el análisis de la información	26
4.7. Medición de competencias organizacionales del equipo.....	27

4.7.1.	Liderazgo	27
4.7.2.	Percepción del éxito	28
4.7.3.	Trabajo en equipo	28
4.7.4.	Comunicación	29
4.7.5.	Inteligencia emocional	30
4.7.5.1.	Emociones.....	30
4.7.5.2.	Autoconciencia	30
4.7.5.3.	Regulación emocional.....	31
4.7.5.4.	Empatía	31
4.7.6.	Organizacional	31
4.7.7.	Técnico.....	34
5.	DIAGNÓSTICO	35
5.1.	Satisfacción e identidad laboral	35
5.2.	Liderazgo y trabajo en equipo.....	38
5.3.	Resolución de conflictos	41
5.4.	Inteligencia emocional	42
5.5.	Pensamiento sistémico	43
5.6.	Comunicación organizacional.....	44
5.7.	Manejo del inglés.....	45
5.8.	Formación universitaria	46
6.	PLAN DE CAPACITACIÓN	50
6.1.	Propósitos.....	50
6.2.	Curva de aprendizaje.....	51
6.3.	Estructura curricular.....	52
7.	CONCLUSIONES	64
8.	RECOMENDACIONES.....	68
9.	ANEXOS	64
9.1.	Cuestionario No. 1	64
9.2.	Cuestionario para entrevistas	66
10.	REFERENCIAS.....	69

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estructura organizacional de Strategic Support S.A.S:	20
Ilustración 2: Fases de la entrevista.	23
Ilustración 3. FODA de Strategic Support S.A.S.....	48
Ilustración 4. Curva de aprendizaje.....	51
Ilustración 5. Implementación Metodología Coach	63

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Programas de formación y desarrollo.	11
Tabla 2. Inventario de Competencias Organizacionales	13
Tabla 3: Enfoques del coaching.	16
Tabla 4: Tipos de coaching.	18
Tabla 5. Categorías de interés en entrevistas	26
Tabla 6. Plan de capacitación y designación de hora, sesiones y semanas.	51
Tabla 7. Estructura Curricular Procesos Organizacionales.....	52
Tabla 8. Estructura curricular de liderazgo	53
Tabla 9. Estructura curricular de trabajo en equipo	54
Tabla 10. Estructura curricular de la comunicación.....	56
Tabla 11. Estructura curricular de la comunicación organizacional.	57
Tabla 12 Estructura Curricular Formación Especial Líderes Coach.....	60
Tabla 13. Proyección de Costos de Implementación de Metodología Coaching.....	63

LISTA DE FIGURAS

Gráfica 1. Reconocimiento institucional.....	35
Gráfica 2. Acceso a materiales.....	36
Gráfica 3. Ambiente laboral.....	36
Gráfica 4. Aceptación de las opiniones.....	37
Gráfica 5. Oportunidades de crecimiento.....	37
Gráfica 6. Liderazgo de los socios estratégicos.....	39
Gráfica 7. Percepción acerca del liderazgo.....	39
Gráfica 8. Percepción sobre el trabajo en equipo.....	40
Gráfica 9. Percepción sobre otros empleados.....	40
Gráfica 10. Percepción de la resolución de conflictos.....	41
Gráfica 11. Percepción de la empatía.....	42
Gráfica 12. Percepción sobre el pensamiento sistémico.....	43
Gráfica 13. Comunicación con los empleados.....	44

RESUMEN

Strategic Support S.A.S., es una compañía colombiana ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. que se encuentra legalmente constituida desde el año 2015, orientada hacia la consultoría de procesos y procedimientos de tipo contable, fiscal y financiero. Esta organización se encuentra en proceso de re-estructuración y nuevo acoplamiento a las necesidades operacionales e institucionales, razón por la cual busca reorientar procesos y procedimientos inherentes al buen manejo organizacional. En el presente trabajo se diseña un plan de intervención formativo, enfocado en el plan de capacitación de mejora en competencias bajo técnicas de coaching, aplicadas al equipo de consultores de la empresa Strategic Support S.A.S.

Palabras Clave: Coaching, medición de competencias organizacionales, capacitación y formación, Curva de Aprendizaje, talento humano.

ABSTRACT

Strategic Support S.A.S., is a Colombian company located in the city of Bogota D.C. that is legally constituted since 2015, oriented towards the consultancy of processes and procedures of accounting, fiscal and financial type. This organization is in the process of restructuring and new coupling to operational and institutional needs, which is why it seeks to reorient processes and procedures inherent to good organizational management. In the present work a formative intervention plan is designed, focused on the training plan of improvement in competences under coaching techniques, applied to the consultants team of the company Strategic Support S.A.S.

Keywords: Coaching, measurement of organizational skills, training and education, Learning Curve, human talent.

INTRODUCCIÓN

Strategic Support S.A.S., es una empresa colombiana de la ciudad de Bogotá D.C. que se encuentra legalmente constituida desde el año 2015, orientada hacia la consultoría de procesos y procedimientos de tipo contable, fiscal y financiero. Fue fundada por cuatro profesionales con el fin de compartir con las pequeñas y medianas empresas los mecanismos de estructuración contable, financiero, adaptabilidad a las normas internacionales de información financiera NIIF, revisoría fiscal, nomina, seguridad social y gestión administrativa.

La dirección de talento humano de la empresa Strategic Support S.A.S., se encuentra en proceso de re-estructuración y acoplamiento a las necesidades operacionales e institucionales, razón por la cual requiere definir todos los procesos y procedimientos inherentes a la administración del personal, definir las funciones principales y complementarias, orientar su personal al desarrollo eficaz de los procesos de selección, contratación, evaluación de desempeño, formación y capacitación, nómina y seguridad social y las acciones de gestión del clima y cultura organizacional, pero a la fecha no posee una estructura adecuada para poder concretar todas las acciones que demanda la operatividad de todos los sub procesos mencionados.

Según (Montoya, 2017) gerente general de la firma, en el Informe de Gestión del año 2017 presenta una novedad en las encuestas de satisfacción. Según las cifras, el 33% de los clientes afirmaron estar insatisfechos, el 14% a razón de los procedimientos usados por los diversos consultores, el 11% a razón de los resultados finales y el 8% por otras razones, lo cual abre la necesidad de replantear el entrenamiento, conocimientos y formas de brindar los servicios de manera unificada con el objetivo de mejorar los indicadores de gestión.

Adicionalmente, según dicho informe la organización no ha gestionado de manera organizada algunos procesos vitales, no posee un plan de seguimiento claro y específico, sus resultados no se encaminan a los propósitos institucionales y no se lleva a cabo diagnóstico ni estudio de necesidades. (Forero, 2017).

Teniendo en cuenta lo anterior, se sugiere diseñar e implementar un modelo de intervención para la mejora de competencias al equipo de consultores de la empresa de servicios Strategic Support S.A.S., a través de la aplicación de técnicas de coaching, con el fin de mejorar los procesos y subprocesos inherentes a la administración del personal y de recursos financieros, la gestión de los clientes, el desarrollo de sistemas de información en la gestión de recursos y el logro de objetivos institucionales.

A nivel de personal, la organización consta de cinco (5) personas con contratación directa y doce (12) consultores de manera indirecta, vinculados a través de empresa mediante contratación por prestación de servicio profesional. Cada uno de estos sub-grupos posee necesidades de atención distintas (Sotomayor, 2016) y por ende es necesario que se establezcan las acciones pertinentes e idóneas para la gestión eficaz del personal.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la primera parte del trabajo se describe el marco de referencia el cual incluye los conceptos, teorías y normas que regulan las prácticas de capacitación de coaching. Posteriormente, se caracteriza a nivel organizacional la empresa objeto de estudio del presente trabajo y la estructura metodológica que describe los métodos de recolección de información para su análisis. La última parte se enfoca en el diagnóstico preliminar acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, y finalmente la presentación del plan de capacitación basado en las necesidades específicas de Strategic Support S.A.S.

De esta manera, el planteamiento del problema del presente trabajo se aborda en la siguiente pregunta: ¿Cuál es el mejor plan de intervención, a través de la aplicación de técnicas de coaching, para la mejora de competencias al equipo de consultores de la empresa de servicios Strategic Support S.A.S?

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo general

Diseñar un plan de intervención, enfocado en el plan de capacitación de mejora en competencias bajo técnicas de coaching, aplicadas al equipo de consultores de la empresa de servicios Strategic Support S.A.S. ubicada en Bogotá D.C., con el fin de mejorar procesos y subprocesos inherentes a la organización.

1.2. Objetivos específicos

- a. Desarrollar un diagnóstico preliminar sobre las habilidades duras y blandas del equipo de personal de Strategic Support S.A.S., con el fin de identificar fortalezas, debilidades, competencias de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de conflictos, habilidades de negociación, actitud frente al cambio, motivación y ambiente laboral.
- b. Establecer un marco teórico enfocado en los planes de capacitación de mejora en competencias bajo técnicas eficaces de coaching, que sirva como referencia conceptual para el proceso de intervención y acompañamiento. Dicho marco teórico y/o conceptual deberá ser actualizado y objetivo a fin de garantizar la calidad metodológica de la presente propuesta.
- c. Definir los aspectos vulnerables dentro del plan de intervención para establecer la modalidad de capacitación, ya sea de formación, actualización, especialización, perfeccionamiento o complementación. Esta identificación permitirá comprender los niveles de capacitación requeridos según los sub-grupos de la empresa.
- d. Diseñar un plan de intervención para establecer las acciones a desarrollar en torno al uso de técnicas de coaching que se acoplen a las necesidades actuales de la empresa Strategic Support S.A.S.

2. JUSTIFICACIÓN

Según (Schultz, 1961) y otros autores como (Chiavenato 1988), el conocimiento con el que goza el recurso humano es la base fundamental dentro de una organización, es por ello que resulta importante contar con personal altamente capacitado, y en dicha capacitación las técnicas de coaching han demostrado ser efectivas para mejorar la cualificación y el desempeño de los recursos humanos (Whitmore, 1992).

Teniendo en cuenta el Informe de Gestión 2017 de Strategic Support S.A.S., esta organización requiere una intervención para mejorar los indicadores de desempeño. (Leonard, 1999) asegura la efectividad de los planes de capacitación en la mejora de competencias técnicas y gerenciales, así como de liderazgo, resiliencia y comunicación, hallazgo que comparte la mayoría de meta análisis respecto al tema (Jones et al., 2019).

El presente trabajo puede ser una guía de referencia para los procesos de intervención en pequeñas y medianas empresas (PyMES), ya es conveniente que estos procesos sean desarrollados y puestos en marcha a través de programas de capacitación basado en un análisis preliminar de las necesidades de cada individuo dentro de la organización, el cual impacta a nivel empresarial y en el mercado en general.

Existe consenso acerca de la formación en habilidades blandas y duras como garantía del progreso económico de las empresas. Para los trabajadores resulta satisfactorio que sus organizaciones reconozcan no sólo sus capacidades profesionales, sino también la capacidad de intercambiar ideas, opinar, tomar decisiones institucionales, resolver problemas en equipo y adquirir habilidades de liderazgo. Es por esta razón que la literatura ha establecido vínculos en común entre la Calidad del Ambiente Interior (CAI), nivel de capacitación profesional y percepción subjetiva del individuo.

Teniendo en cuenta lo anterior, el plan de intervención aquí presentado brinda la oportunidad a Strategic Support S.A.S. de mejorar su desempeño de forma integral.

3. MARCO DE REFERENCIA

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos específicos y llevar a cabo el análisis para la ejecución de la propuesta de intervención en la mejora de competencias al equipo de consultores de la empresa de servicios Strategic Support S.A.S., se recopilaron artículos, documentos, ensayos y demás trabajos enfocados en los planes de capacitación de mejora en competencias bajo técnicas de coaching, el cual constituye el marco conceptual que servirá como base donde se sustentará la intervención desarrollada.

El entorno empresarial moderno es acelerado, exigente y se encuentra en constante evolución. Los líderes de las empresas nacionales y globales necesitan adquirir las habilidades para enfrentar situaciones siempre nuevas, por lo que su desarrollo como líderes no puede dejarse al azar. Una buena estrategia de aprendizaje y desarrollo incorpora no solo la capacitación de altos ejecutivos, sino también las habilidades de liderazgo de todas las partes involucradas dentro y fuera de la organización.

Por tal razón, es importante que las empresas conozcan si su estrategia de aprendizaje y desarrollo esté alineada con una estrategia institucional, ya que las necesidades de aprendizaje y desarrollo de una organización son únicas. (Senge, 1995) afirma que los manejos de nuevos aprendizajes constituyen un reto de crecimiento para la organización, y se facilita su manejo cuando los equipos trabajan en conjunto.

(Grensing-Pophal, 2018) propone cuatro lineamientos dentro de la formación organizacional: (a) analizar las necesidades de la organización en términos de recursos humanos y sus habilidades integrales (duras y blandas), (b) identificar las brechas y/o diferencias de habilidades integrales entre los empleados de forma vertical, (c) priorizar los recursos y (d) planificar y ejecutar los planes de formación organizacional. Estos lineamientos guardan relación con los objetivos principales de la misma, que son la formación orientada al rendimiento, la formación orientada al desarrollo de las personas y la formación para la adaptación del ambiente laboral de la organización.

3.1. Marco conceptual

3.1.1. Gestión del conocimiento

Según (Córdova, 2018), la gestión del conocimiento es cualquier sistema que ayuda a las personas de una organización a compartir, acceder y actualizar el conocimiento y la información del negocio. Por esta razón, (Quast, 2012) aborda tres razones clave por las cuales la gestión activa del conocimiento es importante para el éxito de una empresa: (a) facilita las capacidades de toma de decisiones, (b) construye organizaciones de aprendizaje al hacer la rutina de aprendizaje y (c) estimula el cambio cultural y la innovación.

Garvin (2000) señala que, para avanzar, a menudo primero hay que mirar hacia atrás. En dicho análisis retrospectivo de la empresa, se crea una cultura en la que todos se evalúan continuamente a sí mismos, a sus unidades, buscando formas de mejorar. Después de cada actividad o evento importante, las empresas deben revisar las tareas, identifican éxitos y fracasos, y buscan formas de desempeñarse mejor la próxima vez.

Si bien (Senge, 1995) afirma que “los sistemas humanos son infinitamente complejos. No podemos comprenderlo del todo porque es imposible comprenderlos del todo”, podemos agudizar nuestro dominio de la complejidad y esto fortalece la capacidad de los sistemas para gestionar el conocimiento dentro de una organización, que pueden ser llevados a cabo mediante el desarrollo de nuevas estrategias para comprender y crear dinámicas diversas. Según (Babcock, 2004), las compañías de Fortune 500 pierden aproximadamente \$35.1 mil millones de dólares al año por no gestionar el conocimiento.

(Beijerse, 2000) considera que un medio importante para reducir estas complejidades es utilizar el conocimiento. “El conocimiento es el factor con el que los empresarios pueden distinguirse de sus competidores”. Además, “el conocimiento es el medio con el que el entorno empresarial mal organizado puede organizarse bien, con el que el mundo complejo se vuelve manejable y con el que se pueden interpretar elementos poco claros”.

Hay al menos dos factores a favor de la concepción de sistemas de gestión del conocimiento: (a) una mayor conciencia de los gerentes hacia la información como un recurso más de la organización y como fundamento del capital intelectual, y (b) el avance tecnológico en informática documental y telemática, además de la integración de ambos a partir de Internet, y de su desviación privada, las Intranets (Farfán y Garzón, 2006).

Según (Drucker, 2000) esta tecnología de la información que está generando una transformación en las empresas, ya que demanda un desarrollo de nuevo capital intelectual para el dominio de dicha información, generando demanda al interior de las organizaciones para el establecimiento y desarrollo eficaz en la estructuración y por la especificidad de los mismos conocimientos.

Así mismo, (Nonaka y Takeuchi, 1999) considera que para promover el conocimiento, una de las condiciones fundamentales es la “redundancia” como “la información compartida que permite que las personas invadan mutuamente sus límites y ofrezcan consejos y una perspectiva nueva”; por lo cual una empresa creadora de conocimientos es una economía de incertidumbre, ya que el único principio seguro para la consecución de una ventaja competitiva duradera es el conocimiento; por lo cual el aumento de las capacidades de acción se genera con base en la experimentación y la toma de riesgos.

Según (Frías y Rodríguez, 2012) el conocimiento humano se clasifica como conocimiento tácito y explícito (complementarios y llevados a cabo en la interacción social), en donde el conocimiento tácito “depende de la persona, sus creencias y el medio en que se desenvuelve, se adquiere por medio de la experiencia personal y es muy difícil de expresar usando un lenguaje normal”, y el conocimiento explícito es el que se transmite de una persona a otra de manera presencial o virtual por medio de expresiones verbales o gramaticales constituyendo un lenguaje formal.

Según esto, las uniones de estos dos tipos de conocimiento innovan por medio del conocimiento que poseen personas externas a la organización, con las cuales convierten un conocimiento externo provechoso en interno y aplicable generando ideas.

3.1.2. Programas de capacitación

Los programas de capacitación de las empresas se han convertido en una parte esencial de la estrategia empresarial de muchas organizaciones. En la actualidad se reconoce ampliamente que la ventaja competitiva de una empresa está estrechamente relacionada con el talento de sus recursos humanos. Este grupo de talento necesita ser nutrido constantemente a través de diferentes tipos de programas de capacitación para empresas, tales como cursos de administración de empresas, capacitación en administración de proyectos, cursos de liderazgo o clases de mercadeo, por nombrar sólo algunos ejemplos.

Según (Ferreiro & Alcázar, 2005), los programas de capacitación que implementan las organizaciones tienen por objetivo principal el desarrollo del potencial de los colaboradores, siendo estos el foco principal de éxito en las organizaciones. Además, los programas de capacitación de la compañía permiten a la compañía realinear y refrescar las habilidades de su fuerza laboral y son una herramienta útil para motivar y revitalizar la moral del personal. Si se manejan bien y se planifican correctamente, los programas de capacitación de la empresa también pueden actuar como una herramienta eficaz para el desarrollo ejecutivo continuo, y finalmente ofrecer resultados concretos y mensurables para los resultados finales de la empresa.

Si bien muchas organizaciones cuentan con programas de capacitación, deben tener en cuenta el hecho de que la capacitación corporativa requiere mucho tiempo de preparación y ejecución. También puede haber diferentes requisitos de formación dependiendo de la unidad de negocio. Por lo tanto, el apoyo de expertos externos en el establecimiento de programas de formación de la empresa es a menudo necesario para garantizar que se pongan en marcha programas de formación profesional y rentable, con el apoyo adecuado del responsable de formación de la empresa.

Respecto a estos profesionales, es importante que sepan incidir en formas de mejora del desempeño organizacional, para que las personas sean más eficaces, es decir, sean capaces de lograr sus objetivos de la mejor forma y de este modo conseguir mejores resultados para la empresa en su conjunto.

3.1.3. Tipos de programas de formación

Aceptando que los programas de formación están diseñados para capacitar a los empleados en habilidades específicas, (Elmokadem, 2019) propone seis tipos de programas de capacitación para empleados:

- a. **Formación tradicional:** Corresponde a eventos únicos que dan la bienvenida formal y presenta nuevas contrataciones a su empresa dentro de su primera semana en el trabajo. Esta capacitación tiende a ser relevante para todos los roles y departamentos de la empresa, y su objetivo es institucional, es decir, presentar la misión, visión y valores de la compañía, la cultura corporativa, la estructura organizacional y las políticas corporativas clave.
- b. **Formación de incorporación:** Los líderes de departamento preparan al personal con el objetivo de alcanzar los objetivos de su sección y conectarlos con los objetivos generales de la empresa. Por lo tanto, los temas deben abordar las necesidades de los empleados y proporcionarle un acceso fácil a la información (gestión del conocimiento) y las habilidades que necesitan para hacer su trabajo de manera eficiente y maximizar la participación de los empleados.
- c. **Formación de habilidades ‘duras’:** La capacitación en habilidades técnicas es un componente fundamental de la educación de los empleados porque es la forma principal en que sus empleados sabrán cómo hacer bien su trabajo técnicamente. Y aunque es probable que muchos trabajadores consideren que ya saben cómo hacer su trabajo, siempre queda un margen de aprendizaje.

- d. **Formación de habilidades ‘blandas’:** La forma en que actúan sus empleados es igual de importante y lo que saben, es por eso que las habilidades sociales son tan esenciales para el crecimiento. Las habilidades blandas son atributos personales que permiten a los empleados interactuar de manera efectiva y armoniosa con otras personas en el lugar de trabajo, incluidos los compañeros de trabajo.
- e. **Formación de actualización:** Este tipo de capacitación se puede utilizar para educar al personal sobre productos, servicios o características recientemente introducidos para que siempre estén actualizados.
- f. **Formación obligatoria:** Según en donde se encuentre la empresa y la industria en la que opera, pueden aplicarse ciertas regulaciones de preparación y capacitación de los empleados. Por ejemplo, a los empleados del sector público a menudo se les exige que realicen capacitaciones y cursos de actualización sobre salud y seguridad en el trabajo.

3.1.4. Desarrollo de competencias

Los programas de capacitación y aprendizaje de habilidades para miembros de las empresas deben ir van más allá de las habilidades técnicas básicas típicas y la capacitación laboral obligatoria. Se deben introducir conjuntos de habilidades vitales que mejoren las contribuciones de los miembros del equipo, impulsen el rendimiento final, generen cambios proactivos e inspiren a los miembros del equipo a marcar la diferencia. Este tipo de habilidades son las competencias ideales de los empleados de cualquier organización.

De acuerdo con (Stojanovski, 2017), “el desarrollo de competencias de los empleados crea una situación en la que su empresa se beneficia de un empleado más informado y capaz, mientras que su empleado adquiere habilidades o calificaciones adicionales”, esto puede dar a los empleados la oportunidad de avanzar en su carrera y posiblemente aumentar su potencial de

ingresos a largo plazo. Además, “pueden ayudar a los empleados con bajo rendimiento y utilizarse para alentar a los empleados talentosos, lo que les permite crecer dentro del negocio”.

La literatura ofrece tres pasos para el desarrollo de competencias a nivel empresarial: (a) identificar las fortalezas y debilidades de los empleados, (b) acordar los objetivos a corto, mediano y largo plazo, y la viabilidad en el desarrollo de competencias y (c) monitorear el progreso del desarrollo de competencias.

Tabla 1: Programas de formación y desarrollo.

HABILIDADES REQUERIDAS				
		DESTREZAS BÁSICAS	HABILIDADES INTERPERSONALES	HABILIDADES CONCEPTUALES E INTEGRADORAS
NIVEL DE HABILIDAD REQUERIDO	CONOCIMIENTO FUNDAMENTAL	Gestión Múltiple Formación de Aprendiz Enseñanza Directa en el Puesto de Trabajo	Representación de papeles Adecuación al Trabajo en Equipo Cursos Reglados	Gestión Múltiple Formación de Aprendiz Enseñanza Directa en el Puesto de Trabajo Simulación Estudio de Casos
	DESARROLLO DE HABILIDADES	Gestión Múltiple Formación de Aprendiz Enseñanza Directa en el Puesto de Trabajo Simulación Estudio de Casos	Representación de Papeles Adecuación al Equipo de Trabajo Gestión Múltiple Simulación	Gestión Múltiple Simulación Estudio de Casos

		Ayuda Supervisada		
	COMPETENCIA DE USO	Gestión Múltiple Simulación Formación de Aprendiziz Enseñanza directa en Puesto de Trabajo Simulación Contrato en Prácticas y Ayudantía Asistencia Supervisada	Representación de Papeles Adecuación al Equipo de Trabajo Gestión Múltiple Simulación Formación de Aprendiziz Enseñanza directa en Puesto de Trabajo	Gestión Múltiple Simulación Estudio de Casos

Fuente: elaboración propia con información de (Dolan et al., 2007)

En la [tabla 1](#) se evidencia que la elección de un programa de formación debe estar acompañada de un análisis objetivo que identifique las habilidades de los colaboradores, separándolas de sus destrezas básicas, habilidades interpersonales y habilidades conceptuales e integradoras a nivel fundamental, intermedio y avanzado.

Existen variables que segregan el concepto de “competencia”, sin embargo, sus componentes están divididos en el saber: conocimientos técnicos y de gestión; el saber hacer: habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje; y el ser: aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

3.1.5. Competencias en el sector Organizacional competitivo.

De acuerdo con (Stojanovski, 2017), y (Bernal Torres, 2017) el sector organizacional requiere personal competitivo, para esto la organización debe diagnosticar, medir y proyectar alternativas de capacitación de competencias acordes a la necesidad y perfil no solo de los colaboradores como de la organización en general. A continuación, un inventario de las competencias más importantes requeridas por las organizaciones de alto impacto competitivo.

Tabla 2. Inventario de Competencias Organizacionales

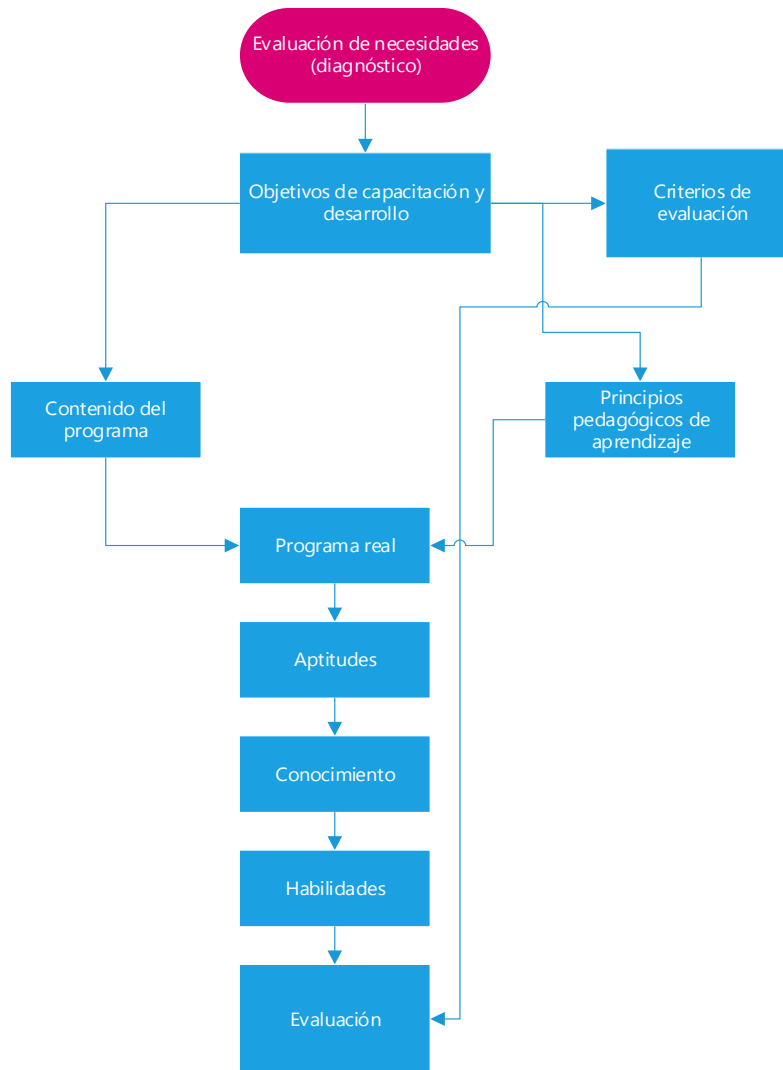
Competencia	Descripción
Identidad organizacional	Propone que los colaboradores conozcan el Direccionamiento estratégico de la organización y así todo lo que hacen esta en pro del cumplimiento de la visión y objetivos institucionales.
Liderazgo	Propone capacidades individuales de los líderes en gestión, dirección de equipos de trabajo, solución de conflictos, y gestión eficiente de los recursos.
Percepción del éxito	Enfoque al cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.
Trabajo en Equipo	Capacidad de las personas de trabajar en pro de un mismo objetivo, aun cuando existan diferencias de pensamiento y distinción de habilidades, puesto que cada quien aporta el todo de acuerdo a sus conocimientos y destrezas.
Comunicación	Manejo adecuado de los procesos de comunicación formal e informal.
Autoconciencia	Capacidad de autocrítica en pro de un cambio positivo
Empatía	Capacidad de poder sentir las emociones de otros y obrar en pro de ellas
Resolución de conflictos	Capacidad de generar alternativas de solución de diferencias entre personas.
Inteligencia emocional	Control personal de las emociones para transformarlas en energía en movimiento. Poder sentir empatía por las emociones propias y de los demás.

Pensamiento sistémico	Actitud del ser humano por entender las cosas de manera estructurada y compleja, para proponer alternativas de solución a problemas con el uso de los recursos más ajustados.
-----------------------	---

Fuente: elaboración propia con información de (Stojanovski, 2017) y (Bernal Torres, 2017)

3.1.6. Modelo del proceso de capacitación

Ilustración 1: Pasos en la Preparación de un Programa de capacitación y desarrollo.



Fuente: elaboración propia con información de (Werther, 2014)

La ([ilustración 1](#)) evidencia los pasos propuestos por (Werther, 2014) para el desarrollo esquemático de un programa de capacitación que la dirección de talento humano avale y ejecute en pro de la formación y desarrollo de sus profesionales. El esquema evidencia varias fases que son de total importancia entre ellas, los cuales son descritos a continuación:

- a. La fase de evaluación en la que se debe utilizar un instrumento de recolección de información que dé lugar a la identificar de las necesidades de información o diagnóstico.
- b. Establecer los principios de la capacitación, aspectos de control, respeto y orden que sean acordes a la importancia del evento.
- c. Preparar el contenido del programa que sea afín al tipo de colaboradores, los recursos y medios para tal fin.
- d. Definir los objetivos de la capacitación, los cuales deben estar alineados con el direccionamiento estratégico de la organización y ser afines al desarrollo personal y profesional de los colaboradores.
- e. Elaborar el programa real de intervención el cual se puede desarrollar en un Diagrama de Gant que trae temario, tiempo, responsables y fechas de ejecución.
- f. Desarrollar ordenadamente la formación en aptitudes, conocimientos y habilidades para concluir con un proceso de medición del impacto.

Es importante destacar que la capacitación laboral hace énfasis en conocimientos de carácter transversal que puede soportar un trabajador en diferentes entornos laborales, es decir, manejo de ofimática, comunicaciones corporativas, protocolo empresarial, entre otros. La capacitación general es abierta a la formación individual puesto que los conocimientos adquiridos son funcionales para la organización y para la vida misma del colaborador, mientras que la capacitación especializada está enfocada directamente al cargo desempeñado por el colaborador. (Werther, 2014)

La capacitación y el desarrollo brindan al individuo y a las organizaciones en su conjunto beneficios que hacen que el costo y el tiempo sean una inversión que valga la pena. El retorno de la inversión y el desarrollo de los empleados son realmente obvios.

3.1.7. Programas de capacitación y *coaching*.

Algunos métodos de capacitación de los empleados ocurren en el trabajo, con el gerente o un compañero de trabajo experimentado que lidera la actividad de desarrollo en el contexto del entorno de trabajo real. Otro desarrollo ocurre en instalaciones de entrenamiento u otros lugares, y dentro de dichos métodos se ha prestado atención al *coaching*, el cual involucra a un individuo más experimentado o calificado que proporciona a un empleado consejos y orientación destinados a ayudarlo a adquirir nuevas habilidades, mejorar el rendimiento y mejorar la calidad de su carrera.

Según Payaras (2004), el *coaching* se define como un proceso que facilita la adquisición de conocimientos y destrezas para enseñar, formar, entrenar y educar aprendiendo a instruir sobre temas específicos o generales de acuerdo a la situación de la empresa beneficiada. Sin embargo, para otros autores no existe consenso claro en cuanto a la definición del término teniendo en cuenta las distintas orientaciones metodológicas.

Tabla 3: Enfoques del *coaching*.

Tipo de <i>coaching</i>	Objetivo del <i>coaching</i>
Humanista	"El coaching tiene que ver sobre todo con el crecimiento humano y el cambio" (Stober, 2006 p. 17).
Conductista	"El propósito del coaching es cambiar el comportamiento" (Peterson, 2006 p.51)
Desarrollo de adultos	El coaching consiste en ayudar a los clientes a desarrollar y crecer en madurez.
Cognitivo	El coaching consiste principalmente en desarrollar pensamientos de adaptación.

Objetivista	"El coaching es un proceso orientado a objetivos y a soluciones" (Grant, 2006 p. 156).
Positivismo	"Desviar la atención de lo que causa y conduce el dolor hacia lo que energiza y hace avanzar a la gente" (Kauffman, 2006 p. 220).
Aventurero	Estirar al cliente a través de entrar en situaciones desafiantes y el aprendizaje que surge.
Aprendizaje de adultos	Un enfoque de aprendizaje que ayuda a los estudiantes auto dirigidos a reflexionar sobre sus experiencias.
Sistémico	"El coaching es un viaje en busca de patrones" (Cavanagh, 2006 p. 313).

Fuente: elaboración propia con información de (Stober y Grant, 2006)

Teniendo en cuenta que para las organizaciones es importante la satisfacción sobre la efectividad de los equipos, ha cobrado importancia el hecho de preparar y entrenar personas y equipos de trabajo de alto rendimiento para alcanzar el logro de metas establecidas a cumplir. (Hernández, 2012)

A las compañías les importa la productividad, por lo que se han dado cuenta que para mejorarla es necesario trabajar los métodos y formas de relacionamiento al interior del equipo, y para ello están incursionando en el uso diferentes metodologías, no sólo para diagnosticar sino también para desarrollar una mejor forma de trabajo para mejorar el resultado. Por lo anterior, una de las metodologías más usadas en la actualidad es el entrenamiento personalizado y/o *coaching*.

Los tipos de *coaching* se dividen en dos grupos, el primero se da según su objetivo: personal, ejecutivo, grupal y organizacional. El segundo se da según su clasificación, en la cual hay muchos tipos, pero entre los principales se pueden reconocer el *coaching PNL*, *coaching sistémico* y el *coaching ontológico*. A continuación, un resumen:

Tabla 4: Tipos de coaching.

Tipología de <i>coaching</i>	Contexto relacional	
Personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uno a uno 2. Objetivo personal 3. Vida diaria 	Coaching para un tipo de público concreto y/o específico.
Ejecutivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uno a uno 2. Objetivo profesional 3. Vida profesional 4. Relación indirecta 	Coaching para emprendedores, autónomos o aspectos de la vida profesional.
Grupal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uno a varios 2. Objetivos en común 3. Vida profesional 3. Relación directa 	Coaching para equipos de ventas, atención al cliente, equipo deportivo, grupos de voluntarios, etc.
Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uno/s al sistema en su conjunto 2. Objetivo corporativo 3. Vidas profesionales 4. Relaciones directas e indirectas. 	Coaching estratégico, cambio de cultura organizacional, reestructuraciones, aumento de rentabilidad, disminución de costes, comunicación externa, etc.

Fuente: elaboración propia con información de LeoRavier.

3.2. Marco institucional

Strategic Support S.A.S. es una empresa colombiana, registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá y legalmente constituida desde el año 2015, orientada a la asesoría y consultoría de

procesos y procedimientos de tipo contable, fiscal y financiero. Fue fundada por cuatro profesionales en áreas de administración y contabilidad con intereses en común de compartir a las pequeñas y medianas empresas los mecanismos de estructuración contable, financiero, adaptabilidad a las normas internacionales de información financiera NIIF, revisoría fiscal, nomina, seguridad social y gestión administrativa.

3.2.1. Logo institucional



Fuente: sitio web de Strategic Support S.A.S.

3.2.2. Información legal

Su constitución legal fue realizada el día 8 de julio de 2015, de la cual se estableció su Número de Identificación Tributaria N.I.T. No. 900866044-5 en la Cámara de Comercio de la ciudad de Bogotá D.C. (Colombia). Fue registrada como Sociedad Anónima por Acciones (S.A.S.) bajo la representación legal a nombre de la señora Leidy Marcela Montoya Forero para ejercer en las siguientes actividades económicas: 7020 - Actividades de consultoría de gestión, 6920 - Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría financiera y asesoría tributaria, 6910 - Actividades jurídicas. En la actualidad cuenta con matrícula mercantil vigente y su información tributaria se encuentra disponible para ser consultada en las entidades correspondientes.

3.2.3. Valores instituciones

Innovación: Capacidad de hacer las cosas más eficientes haciendo uso de la tecnología, ciencia y creatividad, **Servicio** - Capacidad de hacer las cosas bien y con agrado al cliente,

velando por su satisfacción personal y profesional y Compromiso - Cumplimiento de todos los acuerdos de operación pactados y no pactados con el cliente.

3.2.4. Misión

Somos un aliado estratégico para las pequeñas y medianas empresas en el diagnóstico, consultoría, acompañamiento, ejecución y análisis de resultados en los procesos de gestión humana, administrativa, contable, jurídica y calidad del sector empresarial. (Strategic Support S.A.S., 2016)

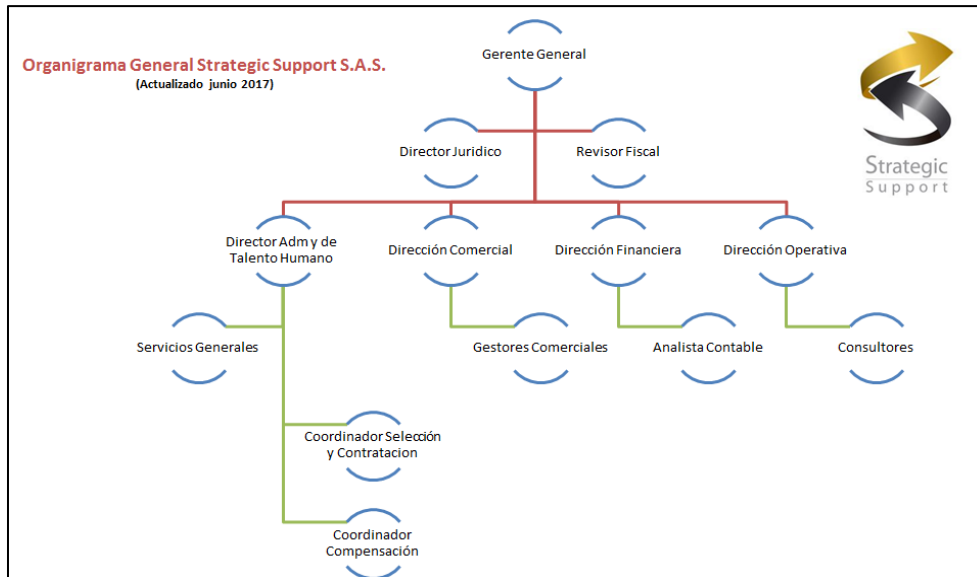
3.2.5. Visión

Para el año 2022, posicionarnos como una compañía líder a nivel local en la prestación de los servicios de consultoría financiera, contable y administrativa, contando con un equipo de profesionales íntegros en disposición de mejorar la eficiencia de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el territorio nacional colombiano.

3.2.6. Estructura organizacional

Estructura organizacional vertical de organización clásica con enfoque al servicio y consultoría. A continuación, la estructura de Strategic Support S.A.S.:

Ilustración 1: Estructura organizacional de Strategic Support S.A.S.:



Fuente: Sitio web de Strategic Support S.A.S.

3.2.7. Reseña histórica

Strategic Support S.A.S. fue fundada en agosto de 2017 por cuatro profesionales: la Gerente General y contadora pública, Leidy Marcela Montoya Forero, especialista en Contabilidad y Normas Internacionales (NIIF) de la Universidad Javeriana de Bogotá D.C.; el socio, Director Jurídico y Abogado, Miguel A. Guzmán, especialista en Derecho Comercial de la Universidad Externado de Colombia; la Directora Comercial, social e Ingeniera Química, Linda L. Hernández; el Director Administrativo, de Talento Humano y socio, Harold René Sánchez Sánchez, Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Jorge Tadeo Lozano y candidato a Magíster en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad EAN de Bogotá D.C.

Durante el primer año, Strategic Support S.A.S. se desarrolla como una empresa consultora especializada en contabilidad y fiscalidad para pequeñas y medianas empresas, y luego fue ampliando sus servicios, así como el personal necesario para cada especialidad. Strategic Support S.A.S se adapta a las nuevas tecnologías informáticas, contables y financieras, para lograr ofrecer un amplio abanico de servicios integrales de consultoría y asesoría a las empresas y a las personas. El resultado de estas mejoras es un servicio aún más eficiente y personalizado.

Strategic Support S.A.S. brinda asesoría personalizada en gestión contable, asesorías tributarias, servicio de auditoría, gestión de negocios, asesoría legal y servicios de logística. Todo ello resultado de la constante búsqueda de oportunidades, que ha llevado a la empresa a profundizar y ampliar su visión, transformándola en una empresa orientada a la gestión de negocios, buscando alianzas estratégicas con sus clientes.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de investigación

El presente trabajo tiene carácter mixto puesto que su propósito es delimitar los hechos que conforman el problema de investigación, estableciendo las características demográficas de las unidades investigadas y definiendo comportamientos concretos a través del descubrimiento y comprobación de las variables de la investigación. Adicionalmente, goza de métodos cuantitativos en la recolección de datos que incluyen encuestas en papel, en línea, presenciales y telefónicas, e instrumentos de medición para registrar y analizar los datos de forma objetiva.

4.2. Población y muestra

La muestra del estudio, como parte representativa de la población y seleccionada a través de muestreo por selección intencionada, corresponde a diez (10) consultores y dos (2) socios estratégicos del negocio. La recolección de información por medio de los instrumentos establecidos en el diseño metodológico, corresponden al segundo semestre del año 2019, garantizando la objetividad con base en el manejo de información de los elementos a estudiar.

4.3. Procedimientos de recolección de información

Según (Díaz-Bravo et al., 2013), la entrevista se define como "una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar". Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación mixta, para recabar datos y brindar al diseño metodológico del estudio información objetiva, clara y oportuna, razón por la cual se considera un instrumento adecuado en el propósito de obtener datos en relación con los procesos y subprocesos de Strategic Support S.A.S.

Dentro del procedimiento de recolección de información se optó por el desarrollo de una entrevista semi-estructurada a la muestra objetivo. Según (Díaz-Bravo et al., 2013), este tipo de entrevistas "presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de

adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos”. A continuación, las fases de la entrevista:

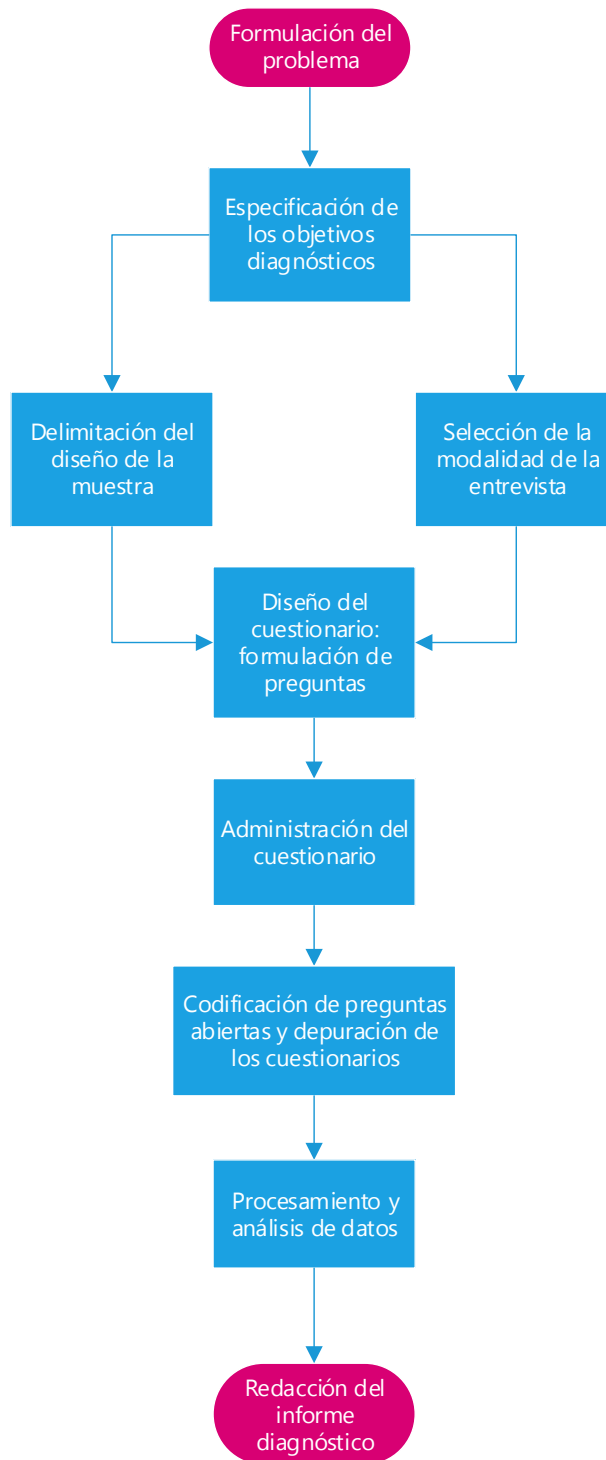
Ilustración 2: Fases de la entrevista.



Fuente: elaboración propia con información de (Díaz-Bravo et al., 2013)

En la primera fase, o preparación, esta deberá ser corta, pero es una parte esencial de la entrevista. Una buena postura corporal, un apretón de manos firme y un contacto visual constante deben ser mostrados durante la introducción. La charla será sobre temas informales de discusión para medir la espontaneidad e intereses personales del entrevistado; posteriormente se desarrolla la parte más larga de la entrevista, cuando el entrevistador realiza las preguntas y escucha las respuestas atentamente.

Ilustración 3: Procedimiento para la obtención de la información diagnóstica



Fuente: elaboración propia con información de (Cea D'Ancona, 2001)

Luego de haber finalizado las preguntas, el entrevistador le preguntará al entrevistado si tiene alguna pregunta respecto a los temas que fueron tratados. Si es el caso, el entrevistador deberá responder satisfactoriamente las preguntas del entrevistado, para así proceder a la última fase de la entrevista (cierre), donde se le indica información adicional al entrevistado y se da por finalizada la entrevista de manera cordial.

En la anterior figura, se presenta el esquema del procedimiento técnico para la recolección de la información diagnóstica por medio del desarrollo de una entrevista semi-estructurada. Obsérvese la importancia de la formulación del problema.

4.4. Instrumentos de recolección de información

Según (Meneses y Rodríguez, 2016), un cuestionario es, por definición, “el instrumento estandarizado que se utiliza para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas”, es decir, es la herramienta que le permite al investigador establecer un conjunto de preguntas con el fin último de recolectar información objetiva de manera estructurada sobre una muestra de personas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el cuestionario es la herramienta específicamente diseñada para la administración de las preguntas, e instrumento principal de la entrevista que pretende producir datos cuantitativos para su tratamiento y análisis, el cual debe estar orientado al diagnóstico preliminar sobre las habilidades duras y blandas del equipo de personal de Strategic Support S.A.S. Como fuentes primarias de información se emplearon cuatro cuestionarios estructurados con escalas tipo Likert, los cuales se aplicaron a la muestra.

- a. Anexo 1: Test No. 1.
- b. Anexo 2: Cuestionario para entrevistas.

4.5. Consideraciones éticas

Mediante el uso de técnicas e instrumentos de recolección de la información, se tienen en cuenta las siguientes consideraciones éticas: (a) evitar la intrusión en temas personales durante las entrevistas, (b) la persona que hace uso de los instrumentos de recolección de la información debe identificarse como investigador, (c) explicar detalladamente el propósito de la investigación, (d) explicitar cómo será almacenada y tratada la información, (e) disponibilidad de los entrevistados de revisar las transcripciones para comprobar la legitimidad de la información, (f) garantizar el anonimato, seguridad y confidencialidad de las respuestas de los entrevistados, (g) tener en cuenta aspectos vinculados al género, raza, religión y clase social durante la elaboración de los cuestionarios y (h) obtener la autorización de los responsables legales de los entrevistados, si hay lugar a ello.

4.6. Mecanismos para el análisis de la información

Para el análisis de la información verbal recolectada por medio de las entrevistas semi-estructuradas con los socios estratégicos y consultores, se usó como mecanismo de análisis el método inductivo de comparación constante propuesto por (Maykut y Morehouse, 1994), en el que se busca comparar la información recogida para encontrar patrones de comportamiento e identificar sucesos vinculados a determinadas variables, según las categorías de interés propuestas por los investigadores. A continuación, se presentan las categorías de análisis y sus respectivas variables:

Tabla 5. Categorías de interés en entrevistas

Categoría	Variable
Liderazgo	1. Percepción del éxito 2. Trabajo en equipo
Comunicación	1. Lenguaje re-activo 2. Lenguaje pro-activo 3. Comunicación asertiva
Inteligencia emocional	1. Emociones 2. Autoconciencia 3. Regulación emocional 3. Empatía

Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento sistémico 2. Identidad 3. Satisfacción laboral y/o profesional
Técnico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inglés 2. Contabilidad 3. Análisis financiero 4. NIIF 5. Riesgos 6. Evaluación de proyectos

Fuente: elaboración propia

Por su parte, para el análisis de la información recolectada a través de los cuestionarios tipo Likert según si el encuestado estaba de acuerdo o no con la afirmación, los niveles obtenidos se contrastaron para el conjunto de la muestra encuestada, y se trataron según algunos estadísticos descriptivos que permitieran establecer la frecuencia, el promedio, los mínimos, los máximos y el porcentaje de la opción seleccionada.

4.7. Medición de competencias organizacionales del equipo.

Tomando como referencia el marco teórico en el cual se establecen cuáles son las competencias organizacionales que la hacen más competitiva en el mercado, se aplica instrumento de medición de competencias que evidencia el estado del equipo general respecto a dicha competencia y por ende se convierte en el punto de partida de la propuesta de capacitación.

4.7.1. Liderazgo

Según (Stanleight, 2013), los líderes tienen una visión y pueden usar fuertes habilidades de pensamiento crítico para influir y lograr un cambio positivo dentro de las organizaciones. Son gerentes de cambio e innovadores exitosos que pueden generar éxito al construir un sólido desempeño de equipo, y su misión personal se convierte en la base de cómo funcionará la organización, es decir, está centrado en el futuro, es inspirador y proporcionará criterios claros para la toma de decisiones.

4.7.2. Percepción del éxito

Para (Kotler, 2001) las percepciones son el proceso mediante el cual un individuo asigna un significado a los hechos, objetos o situaciones del mundo que lo rodea. Asignar un significado implica la emisión de un juicio calificativo a los estímulos recibidos por la persona, en este caso, el éxito a nivel personal y profesional.

El éxito profesional es un concepto principalmente relacionado con el de profesión. Además, las investigaciones sobre éxito profesional se sirven de los planteamientos teóricos de profesión (Gunz y Heslin, 2005) y éstos conforman un amplio abanico de información generado por conceptos de profesión provenientes la psicología social, la antropología, la sociología, la economía, la psicología, las ciencias políticas y la administración, entre otras. Dentro del plan de intervención propuesto, este concepto se define como la aprehensión y evaluación interna de un individuo de su carrera profesional, a través de cualquier dimensión que sea importante para ese individuo (Van Maanen, 1977).

4.7.3. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es definido por (Scarnati, 2001) como un proceso cooperativo que permite a la gente común lograr resultados extraordinarios. Mientras que (Harris y Harris, 1996) explican que un equipo tiene una meta o propósito común donde los miembros del equipo pueden desarrollar relaciones efectivas y mutuas para alcanzar las metas del equipo, estableciendo objetivos realistas.

Es importante destacar que el hecho de unir a las personas no garantiza necesariamente que funcionarán eficazmente como un equipo o que tomarán las decisiones apropiadas según los objetivos de la organización. Los equipos de trabajo deben estar compuestos por personas que tengan una variedad de necesidades organizacionales que el equipo puede frustrar o ayudar a satisfacer a través del establecimiento de tareas específicas. La indiferencia ante el trabajo en

equipo, es decir, no tomar medidas para promover el buen trabajo en equipo, es una estrategia que puede dar lugar a un desempeño mediocre.

4.7.4. Comunicación

La comunicación ayuda a los empleados a ejecutar sus responsabilidades. La comunicación sirve como base para la planificación, y toda la información esencial debe comunicarse a los gerentes, quienes a su vez deben comunicar de forma eficiente las estrategias para implementarlos. Liderar requiere una comunicación efectiva con otros sobre su tarea laboral. Del mismo modo, empleados como gerentes deben comunicarse de manera efectiva con sus subordinados para lograr los objetivos del equipo, pues el control no es posible sin una buena comunicación escrita y oral.

4.7.4.1. Lenguaje pro-activo

El concepto de pro-actividad se ha ampliado en el ámbito organizacional. Es importante que los empleados, directivos y gerentes sean proactivos y también las compañías construyan sus futuros de forma proactiva con el fin de alcanzar su misión. Aunque si bien no todo el mundo coincide en la forma de definir la proactividad, el lenguaje pro-activo es aquel que posibilita los cambios y transformaciones que la organización necesita.

4.7.4.2. Lenguaje re-activo

El lenguaje de las personas reactivas las absuelve de responsabilidad. Contrario al lenguaje pro-activo, éste no está dispuesto a llevar a cabo acciones para generar cambios y/o transformaciones dentro de la organización, sino que obstaculiza voluntaria e involuntariamente los procesos de acción llevados a cabo por los empleados o las directivas. Los cargos de alto liderazgo son incompatibles con el lenguaje re-activo.

4.7.4.3. Comunicación asertiva

La comunicación asertiva se entiende como el medio para comunicar y expresar los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera que haga que los puntos de vista y

necesidades sean claramente entendidos por otros, sin dejar de lado sus pensamientos, sentimientos u opiniones. En términos organizacionales, ser asertivo es la capacidad de expresar los pensamientos, abiertamente en la empresa, de una manera honesta, respetuosa y directa, razón por la cual en la comunicación asertiva se considera que todos individuos que hacen parte de ella son igualmente importantes.

4.7.5. Inteligencia emocional

Una competencia emocional es "una capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional que resulta en un desempeño sobresaliente en el trabajo" (Goleman, 1998). Para ser experto en una competencia emocional se requiere conciencia social, empatía y buena gestión de relaciones. Según (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000) las competencias emocionales son habilidades aprendidas, sin embargo, ser empático y la habilidad para manejar las relaciones no garantiza que la persona haya dominado el aprendizaje adicional requerido para manejar a un cliente con habilidad o para resolver un conflicto, sólo que tiene el potencial para llegar a ser hábiles en estas competencias.

4.7.5.1. Emociones

Las emociones en las organizaciones juegan un papel importante en cómo una empresa entera se comunica dentro de sí misma y con el mundo exterior. Según (Weiss, 2002), los eventos en el trabajo tienen un impacto emocional real en los participantes, y las consecuencias de los estados emocionales en el lugar de trabajo, tanto conductuales como actitudinales, tienen un significado sustancial para las personas, los grupos y la sociedad. La evidencia apunta a que las emociones negativas, como miedo, ira, estrés, hostilidad, tristeza y culpa, aumentan la probabilidad de los empleados de ser menos eficientes en su sitio de trabajo de trabajo, y disminuye la relación positiva de cómo el mundo exterior observa a la organización.

4.7.5.2. Autoconciencia

La autoconciencia emocional se define como la capacidad del individuo por comprender sus propias emociones y sus efectos en la productividad laboral. La persona debe saber lo que siente

y por qué, y cómo estas emociones afectan sus actividades diarias. También identifica cómo lo ven los demás y alinea su autoimagen con una realidad más amplia, logrando tener una idea precisa de sus fortalezas y debilidades, lo que le da confianza en sí mismo. Además, la autoconciencia emocional le brinda claridad sobre sus valores y el propósito de su vida, por lo que puede ser más decisivo cuando establece un propósito o meta, y como líder puede ser sincero y auténtico, hablando con propiedad acerca de sus intereses personales, familiares, laborales, profesionales y educativos.

4.7.5.3. Regulación emocional

La regulación emocional es un término complejo, sin embargo, (Rolston y Richardson, 2005) la definen como un concepto que se utiliza para definir la capacidad de una persona para manejar y responder acertadamente a una experiencia emocional. Los individuos, incluso sin saberlo, usan herramientas de regulación de emociones para hacer frente a situaciones difíciles en el trabajo. Las estrategias de afrontamiento saludables, como el manejo del estrés con un programa de caminatas, no causan daño, ya que pueden ayudar a difundir emociones fuertes, permitiendo a menudo una mayor comprensión de lo que condujo a la experiencia emocional.

4.7.5.4. Empatía

La empatía es la capacidad de comprender las emociones del otro. En ambientes informales se caracteriza como la capacidad de "ponerse en el lugar del otro", o de alguna forma experimentar la visión o las emociones de otro ser dentro de uno mismo. La empatía es una enorme habilidad de comunicación asertiva que a menudo es malinterpretada. Inicialmente, la empatía se denominaba "buen manejo con los pacientes"; ahora, sin embargo, los autores y educadores consideran que la comunicación empática es una habilidad que se puede enseñar y aprender y que tiene beneficios tangibles tanto para el clínico como a nivel organizacional, y es indispensable que los líderes sean empáticos con los demás empleados.

4.7.6. Organizacional

La buena relación del individuo con la organización puede facilitar los procesos de comunicación y eficiencia laboral. Si la empresa tiene un lenguaje y un enfoque de resolución de problemas efectivos, está generando capital intelectual al incrementar la capacidad de pensamiento de resolución de problemas de toda la organización a través de estrategias sistemáticas de toma de decisiones.

4.7.6.1. Pensamiento sistémico

De acuerdo con (Bartlett, 2001), en el enfoque de *coaching*, el pensamiento sistémico es una técnica de pensamiento simple para obtener una visión sistémica de toda la situación, especialmente de problemas complejos, y su objetivo es poner los beneficios de la revolución del pensamiento sistémico al alcance de las organizaciones. Barry Richmond, el creador del término de pensamiento sistémico, define el pensamiento sistémico como el arte y la ciencia de hacer inferencias fiables sobre el comportamiento mediante el desarrollo de una comprensión cada vez más profunda de la estructura subyacente (Richmond, 1994). Enfatiza que las personas que abrazan el pensamiento sistémico se posicionan de tal manera que pueden ver tanto el bosque como los árboles, es decir, un ojo en cada uno.

En términos específicos y con el objetivo de caracterizar objetivamente las habilidades de los trabajadores dentro de una organización, (Sweeney y Sterman, 2000) hacen una lista de habilidades de pensamiento sistémico específicas que incluyen la capacidad de: (a) Comprender cómo el comportamiento de un sistema surge de la interacción de sus agentes individuales a lo largo del tiempo (es decir, la complejidad dinámica), (b) Descubrir y representar los procesos de retroalimentación (tanto positivos como negativos) que subyacen a los patrones observados de comportamiento del sistema, (c) Identificar las relaciones entre los stocks y los flujos, (d) Reconocer los retrasos y comprender su impacto, (e) Identificar las no linealidades, y (f) Reconocer y desafiar los límites de los modelos mentales (y formales) haciendo uso del pensamiento crítico. El arte del pensamiento sistémico implica la capacidad de representar y evaluar la complejidad dinámica.

4.7.6.2. Identidad organizacional

(Albert y Whetten, 1985) definen la identidad organizacional como “un conjunto de declaraciones que los miembros de la organización perciben como centrales, distintivas y duraderas para su organización”. La definición revela tres criterios importantes: centralidad, distintividad y durabilidad. La centralidad significa que la declaración debe incluir características que son importantes y esenciales para la organización. La identidad como una declaración de personajes centrales define lo que es importante y esencial para la organización.

Uno de los factores más importantes para mejorar el desempeño empresarial es la identidad organizacional. La literatura sugiere que la falta de conocimiento preciso sobre la identidad organizacional puede ser la razón de un desempeño ineficiente de la empresa. La identidad de los empleados y los esfuerzos para su desarrollo y fortalecimiento, son importantes para los mandos superiores, ya que la formación de la identidad de los individuos por parte de la organización será causa para disminuir el abandono de los servicios del personal, aumentar los comportamientos consistentes y alineados con las metas de la organización y, finalmente, lograr la realización de los objetivos de la empresa. (Gholi et al. 2011)

En general, la identidad organizacional incluye características desde la perspectiva de los miembros de la organización que describen el pasado, presente y futuro de la empresa, y permite a los gerentes interpretar los problemas, identificar las amenazas, gestionar el cambio, la estrategia y proporcionar respuestas ante los conflictos. (Gilaninia, 2012)

4.7.6.3. Satisfacción laboral

Según (Mishra, 2013), la satisfacción laboral es la actitud del individuo resultado de muchas actitudes específicas en tres áreas, a saber: (a) factores específicos del trabajo, (b) características individuales y (c) relación de grupo fuera del trabajo. Estos factores nunca pueden aislarse entre sí para su análisis. La satisfacción en el trabajo es la favorabilidad o la desfavorabilidad con la que los empleados ven sus empleos, y es positiva cuando los requisitos del trabajo se ajustan a los deseos y expectativas de los empleados.

La evidencia muestra que existe una relación negativa entre la satisfacción laboral y la probabilidad de que el trabajador renuncie al empleo. Y si bien no existe una relación única entre

la satisfacción en el trabajo y el rendimiento laboral, en casos de estudio particulares se ha demostrado que la satisfacción laboral es uno de los requisitos para que los trabajadores desempeñen correctamente sus tareas.

4.7.7. Técnico

Las habilidades técnicas son las habilidades que los miembros de su personal necesitan para realizar los trabajos para los que los contrató. La capacitación técnica es el proceso de ayudar a los empleados a mejorar las habilidades prácticas que utilizan en el trabajo. A diferencia de la capacitación en comunicación o liderazgo, cuyo objetivo es mejorar las habilidades sociales de una persona, la capacitación técnica se enfoca en lo que las personas hacen cada día.

Para el análisis y/o evaluación de la variable vinculada al manejo del inglés, se tuvo en cuenta el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (CEFRL, por sus siglas en inglés), el cual es el sistema que define y explica los diferentes niveles de expresión y comprensión oral y escrita para lenguas como el inglés. El CEFRL consta de 6 niveles comunes de referencia para todas las lenguas: tres bloques (A o usuario básico, B o usuario independiente y C o usuario competente), que a su vez se dividen en dos subniveles, 1 y 2.

Por su parte, las demás habilidades técnicas (contabilidad, análisis financiero, NIIF, riesgos y evaluación de proyectos) fueron evaluadas según el nivel de formación de cada entrevistado, teniendo en cuenta que los logros académicos son un indicador objetivo acerca de las competencias del individuo y su posible rendimiento en el cargo desempeñado.

5. DIAGNÓSTICO

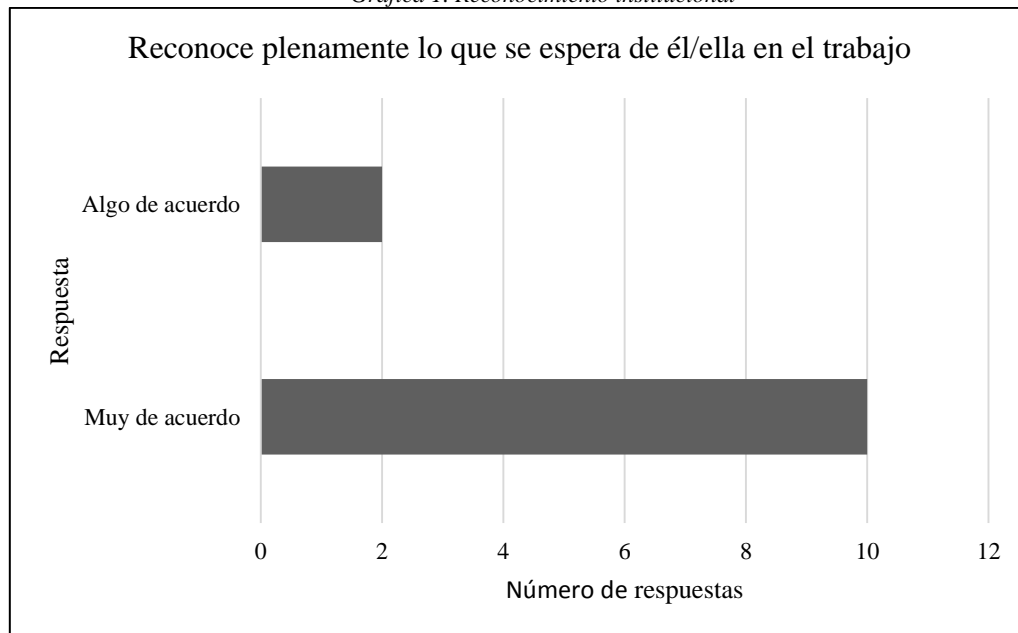
5.1. Satisfacción e identidad laboral

En términos generales, los consultores de Strategic Support S.A.S gozan de un buen sentido de identidad laboral, ya que se identifican con los sentimientos más fuertes del compromiso que deben construir con la organización.

Todos reconocieron positivamente los resultados que la organización espera de ellos en el desarrollo de sus labores, todos cuentan con los materiales y equipos necesarios para hacer su trabajo de manera correcta, y más de la mitad está de acuerdo con que la misión de Strategic Support S.A.S está alineada con sus objetivos profesionales.

A excepción de que más de la mitad afirmó negativamente acerca de haber recibido en los últimos seis meses algún comentario relacionado con su progreso, todos consideraron de forma positiva que sus opiniones y/o comentarios son tenidos en cuenta en la toma de decisiones dentro de la organización.

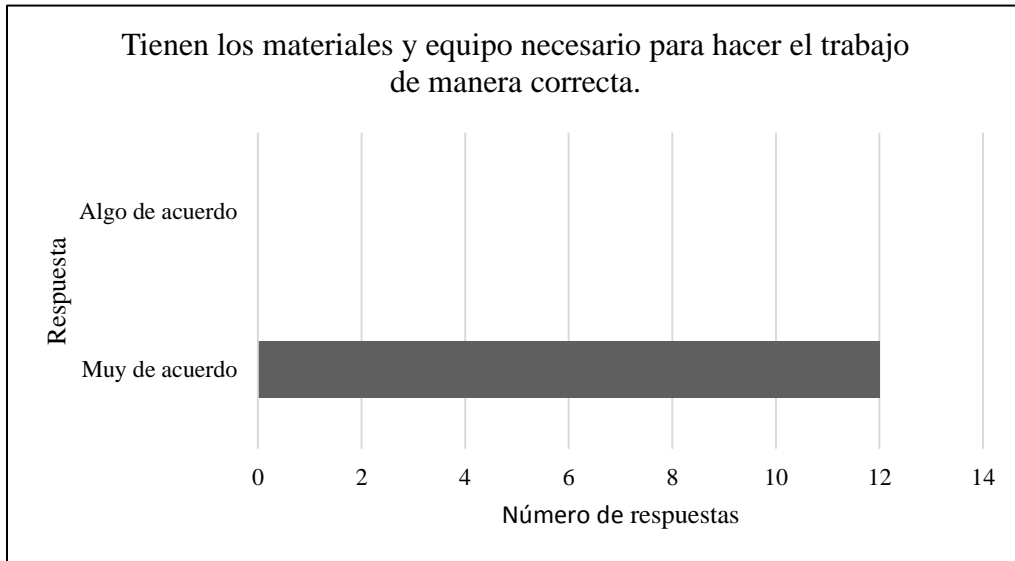
Gráfica 1. Reconocimiento institucional



Fuente: elaboración propia

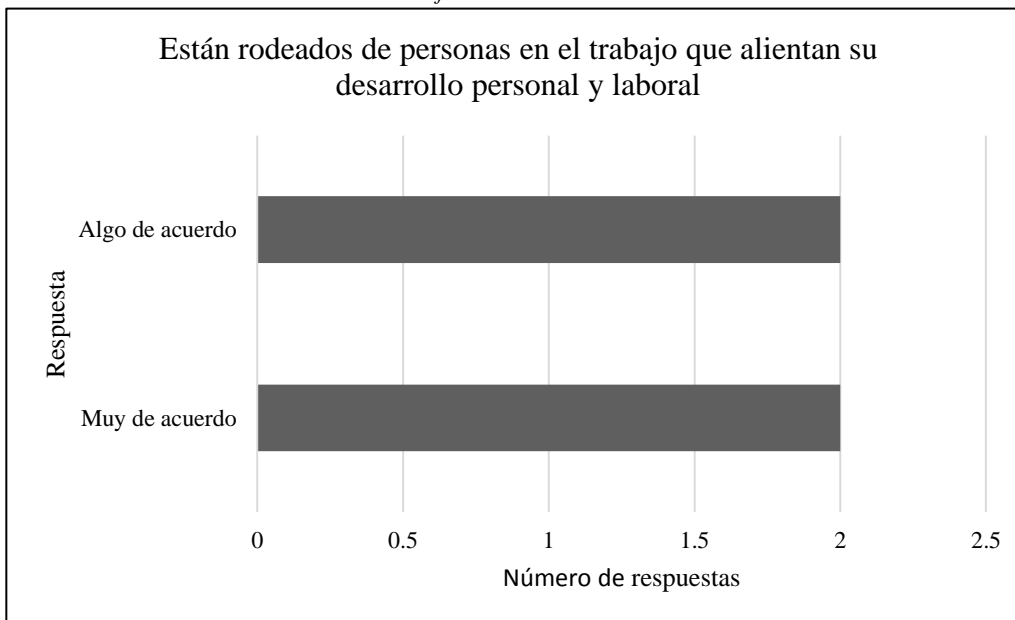
Adicionalmente, todos los asesores consideran estar rodeados de personas en el trabajo que alientan su desarrollo, así como también creen que sus compañeros de trabajo están comprometidos con hacer una labor de calidad.

Gráfica 2. Acceso a materiales



Fuente: elaboración propia

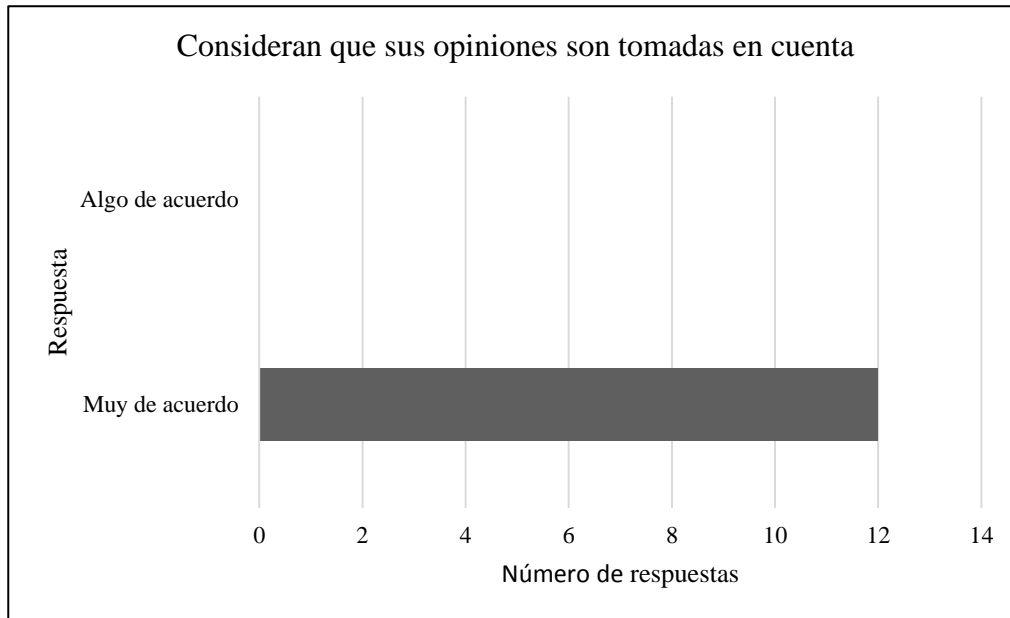
Gráfica 3. Ambiente laboral



Fuente: elaboración propia

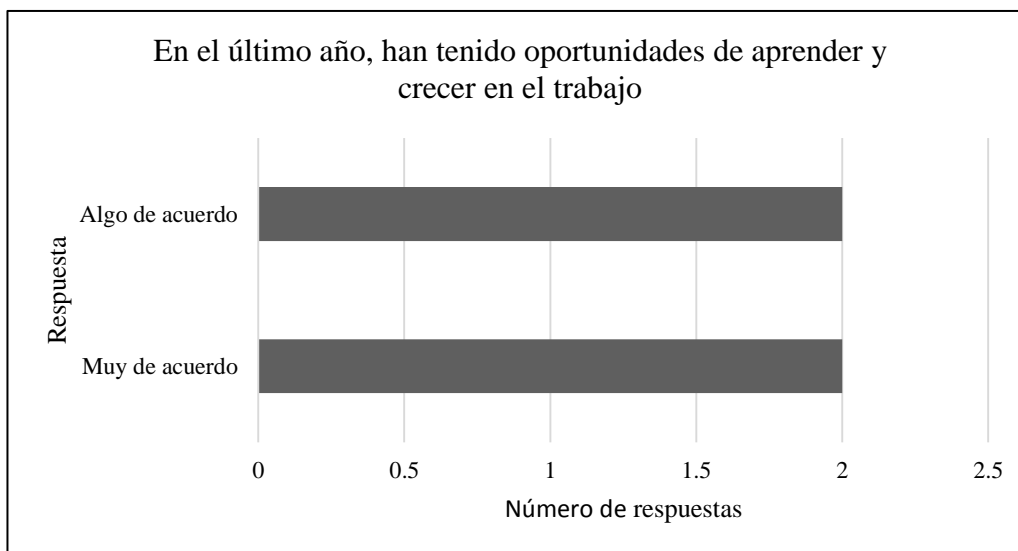
Obsérvese que, si bien algunas personas responden “algo de acuerdo” y “muy de acuerdo”, ambas opciones se encuentran en el espectro positivo de estar de acuerdo con la afirmación a la que se hace referencia. Los resultados de las encuestas ofrecen una actitud favorable con relación al ambiente laboral de los consultores.

Gráfica 4. Aceptación de las opiniones.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 5. Oportunidades de crecimiento



Fuente: elaboración propia

Los empleados mencionaron la oportunidad de crecimiento profesional como uno de sus principales impulsores de compromiso. Por el contrario, en las entrevistas mencionaron la falta de oportunidades de crecimiento como una razón importante para irse, es decir, el crecimiento probablemente fomenta las oportunidades de desarrollo profesional.

5.2. Liderazgo y trabajo en equipo

En cuando a las habilidades o procesos por medio del cual los consultores y socios tienen la capacidad de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la organización, existen fortalezas y debilidades en términos de gerencia, procesos empresariales, procesos globales y alta gerencia. Además de tener una visión futurista, los miembros del equipo de trabajo de Strategic Support S.A.S consideran tener la capacidad de tomar la decisión correcta en el momento adecuado.

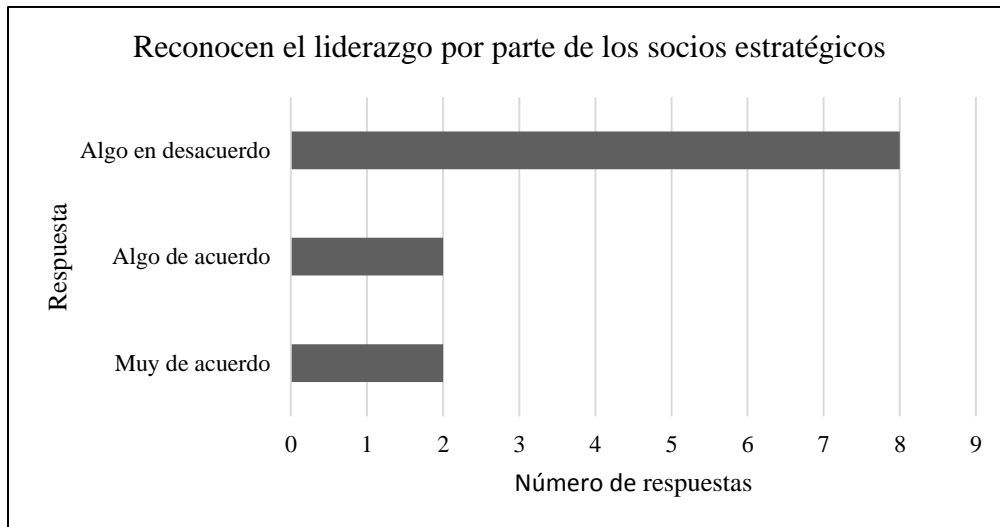
Los resultados indican que las decisiones tomadas por los consultores, tienen un profundo impacto en los demás trabajadores. Esto se encuentra alineado con la idea de que el líder debe pensar mucho antes de tomar una decisión, pero una vez que se tome la decisión, debe mantenerla firme. Si bien durante la entrevista todos estuvieron de acuerdo con que los consultores tomen decisiones por su cuenta según el trabajo que corresponda, los resultados de la encuesta apuntan hacia el mejoramiento de la comunicación de las partes interesadas antes de tomar una decisión, especialmente por parte de los socios estratégicos. Después de todo, ellos son los que se beneficiarán o sufrirán de sus decisiones.

Por otra parte, ocho (8) consultores consideran que existe un alejamiento de los socios estratégicos de Strategic Support S.A.S., es decir, que no perciben las garantías de liderazgo con las que deberían contar con el fin de impulsar la motivación en el grupo de trabajo. Todos los asesores estuvieron de acuerdo con la importancia de la comunicación lateral y de grupo en la mejora en el rendimiento general de la empresa, especialmente para generación de ideas y el uso de incentivos para valorar el trabajo desarrollado.

Durante el desarrollo de las entrevistas, se percibe que los empleados se sienten empoderados si son capaces de tener una comunicación ascendente. Este tipo de comunicación es cuando la

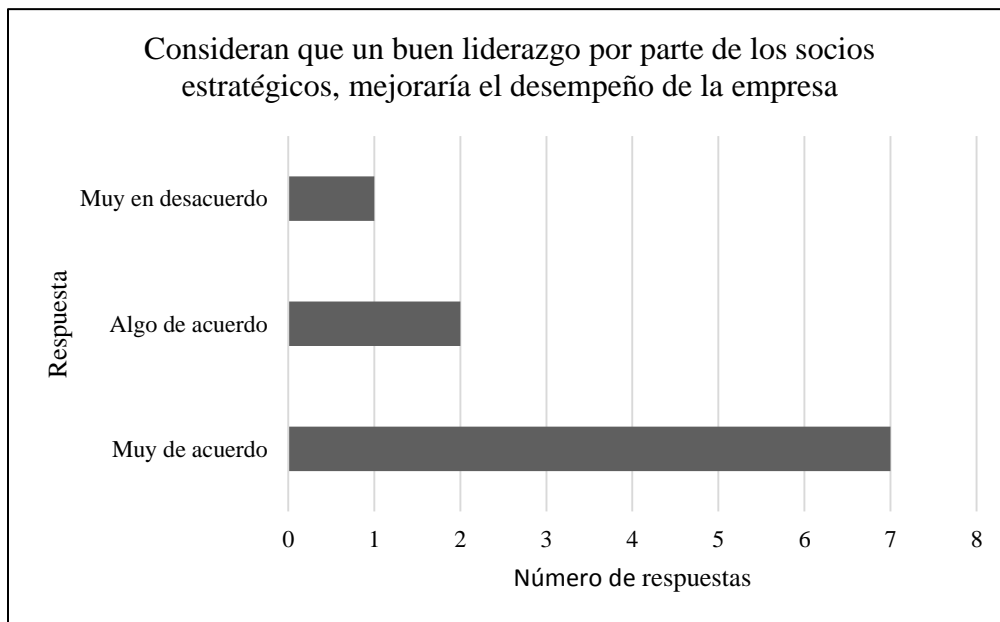
información fluye hacia arriba en una organización y generalmente consiste en retroalimentación. Si los socios estratégicos son capaces de escuchar a los consultores y responder, esto conduce, muy probablemente, a un aumento de la satisfacción laboral de los empleados de Strategic Support S.A.S.

Gráfica 6. Liderazgo de los socios estratégicos.



Fuente: elaboración propia

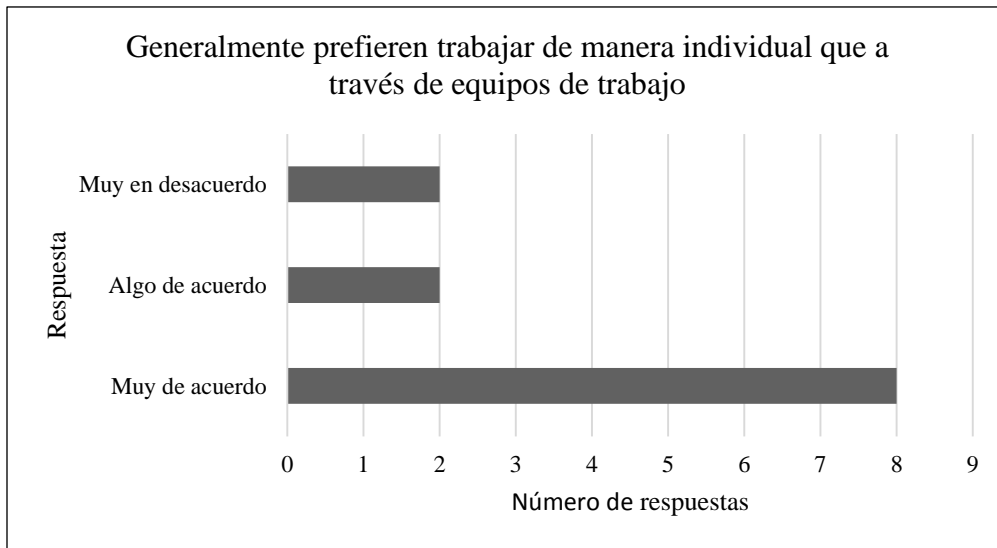
Gráfica 7. Percepción acerca del liderazgo



Fuente: elaboración propia

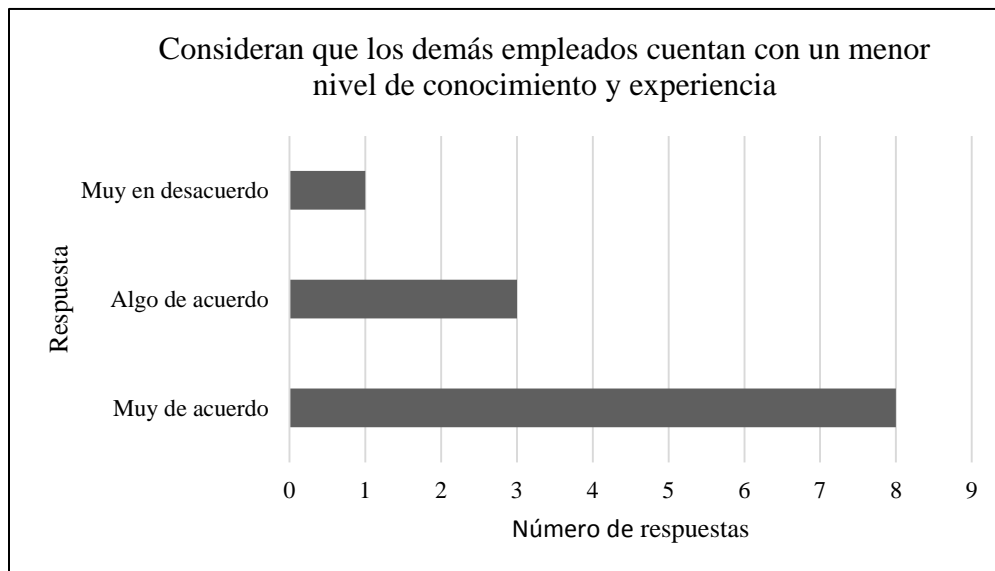
Sin embargo, la percepción de los consultores respecto al liderazgo sólo se enfoca en la comunicación, aun cuando el liderazgo involucra aspectos tales como el trabajo en equipo, la organización del espacio de trabajo, la delegación de tareas, la empatía, el respeto y la protección de los derechos de los empleados y el direccionamiento de metas estratégicas.

Gráfica 8. Percepción sobre el trabajo en equipo



Fuente: elaboración propia

Gráfica 9. Percepción sobre otros empleados



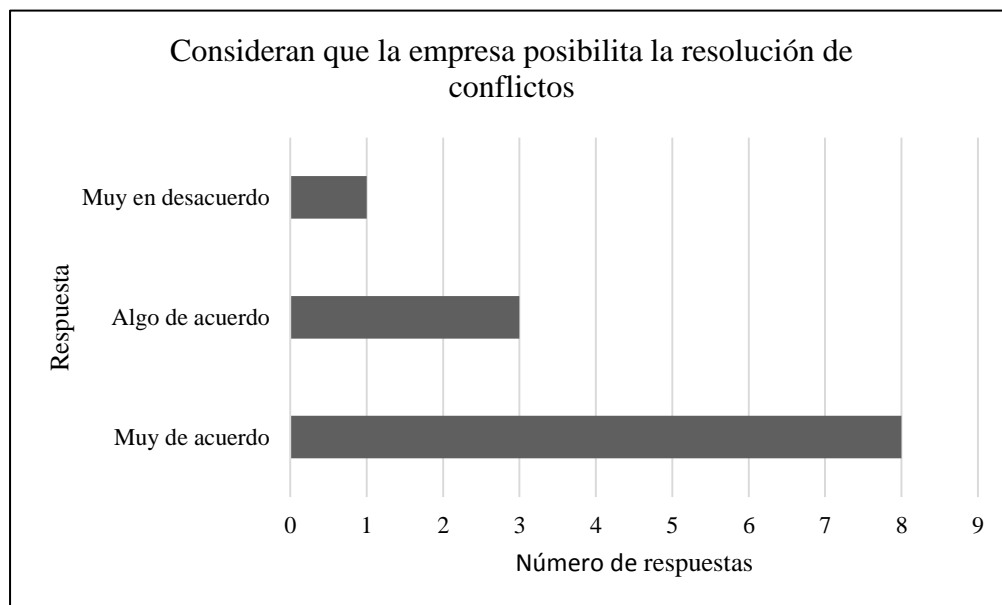
Fuente: elaboración propia

Los resultados acerca del trabajo en equipo deben interpretarse según el contexto. Al trabajar de forma independiente, los empleados disfrutaron de un estilo de trabajo fluido que requiere una mayor cantidad de motivación, disciplina y autoconciencia, aunque la percepción que tienen los consultores hacia los demás, es contraproducente para alcanzar metas conjuntas.

5.3. Resolución de conflictos

Los consultores, junto con los socios estratégicos de Strategic Support S.A.S., consideran que la buena gestión de los conflictos contribuye en gran medida a reforzar el vínculo entre los empleados. Algunos entrevistados afirmaron que, antes de poner en práctica cualquier idea, debe ser discutida con todos y nadie debe sentirse ignorado o excluido, de esta manera, cada consultor se siente indispensable para la oficina y se esfuerza por estar a la altura de las expectativas de sus compañeros de trabajo y por contribuir a la organización de la mejor manera posible. Por su parte, los socios destacaron que la gestión de conflictos evita en gran medida los conflictos y, por lo tanto, también reduce el estrés y las tensiones de los empleados.

Gráfica 10. Percepción de la resolución de conflictos



Fuente: elaboración propia

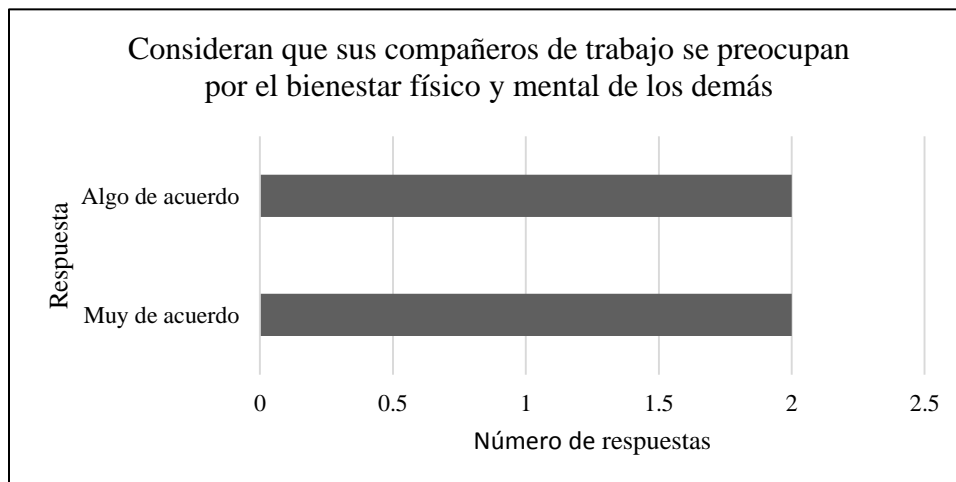
Sin embargo, ningún entrevistado reconoce los mecanismos para resolver conflictos en la empresa de forma efectiva. Por ejemplo, sólo un consultor identificó los estilos de resolución de conflictos de Thomas y Kilmann, y ninguno de ellos logró explicar las características de la teoría de resolución IBR, el cual parte de la premisa que en una resolución de conflictos deben respetarse las diferencias individuales a la vez que se le ayuda a las partes involucradas a no encasillarse en una posición inflexible frente al conflicto.

5.4. Inteligencia emocional

Según las entrevistas orales con los consultores y socios de Strategic Support S.A.S, todos tienen cierto nivel de vinculación con la definición de inteligencia emocional. Algunos la vincularon con empatía y otros con técnicas para tomar decisiones de forma asertiva, aunque ninguno logró reconocer las características principales de un empleado y/o líder con inteligencia emocional, según la teoría propuesta por Daniel Goleman.

Si bien no se encuentran familiarizados con la teoría, todos asumieron que el control de las emociones hace parte de la inteligencia emocional, y reconocieron que, dentro de su equipo de trabajo, los compañeros se preocupan por el bienestar emocional y físico de los demás, especialmente las consultoras.

Gráfica 11. Percepción de la empatía

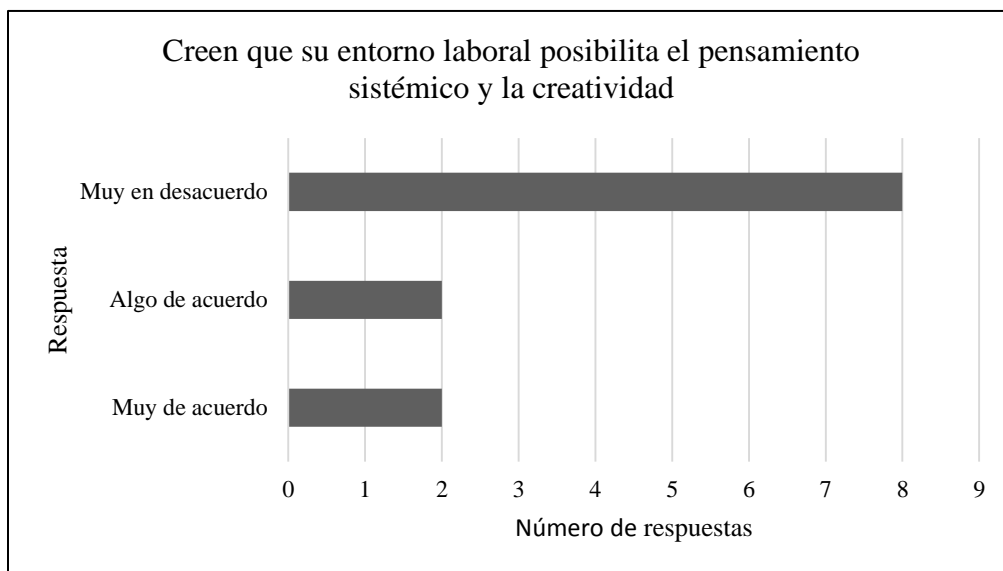


Fuente: elaboración propia

5.5. Pensamiento sistémico

Debido a la formación académica de los consultores y socios, todos se vincularon con la teoría del pensamiento sistémico. Algunos interpretaron el término como el proceso de entender cómo las cosas, consideradas como sistemas, se influyen unas a otras dentro de un todo; mientras que otros simplemente lo definían como el pensamiento sobre los sistemas, y uno de ellos integró la innovación y los principios del pensamiento sistémico para influir en cómo las personas maduran las grandes ideas.

Gráfica 12. Percepción sobre el pensamiento sistémico



Fuente: elaboración propia

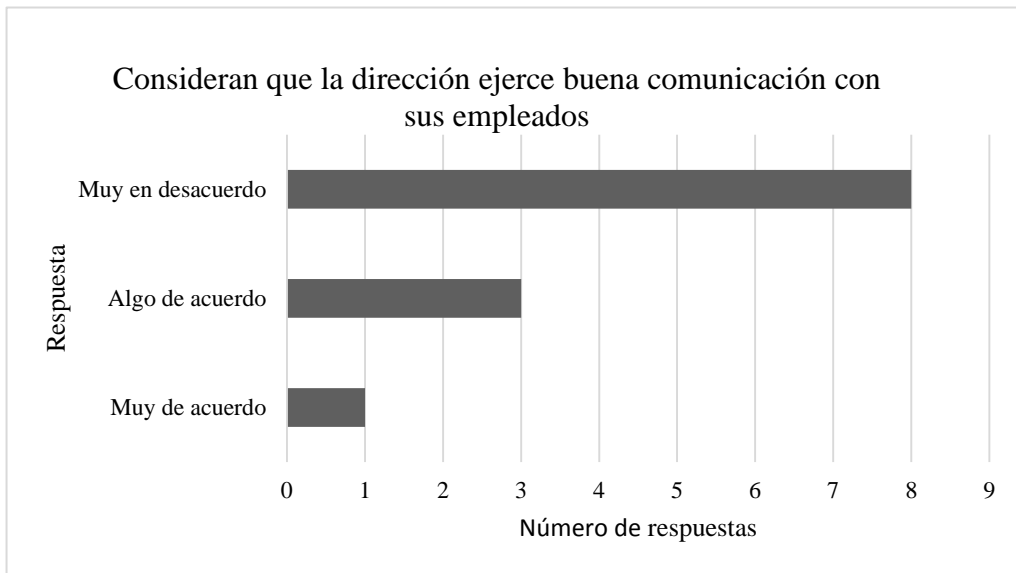
Es importante evaluar las condiciones del entorno laboral de Strategic Support S.A.S teniendo en cuenta que los sitios de trabajo creativo gozan de tareas que son desafiantes, complejas e interesantes, pero no excesivamente exigentes o abrumadoras, y los empleados que se sienten limitados en cómo y cuándo pueden abordar sus tareas y resolver problemas generalmente no exhiben altos niveles de desempeño creativo, por lo que permitir cierto grado de libertad ayuda a comunicar a los empleados que la organización confía en sus habilidades para decidir cómo resolver mejor los problemas y crear oportunidades. Así mismo, según la información de las entrevistas, no existe un nivel muy alto de confianza y apertura entre los

consultores teniendo en cuenta que, en algunas ocasiones, las tareas se realizan de forma independiente y sin necesidad de consultar a los demás acerca de los resultados.

5.6. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es el componente más vulnerable. Casi la totalidad de los encuestados consideró que la dirección no ejerce buena comunicación con sus empleados, y algunos resaltaron la poca influencia que ejercen los líderes en el desarrollo de las tareas propuestas. Al indagar acerca de las formas ineficientes de comunicación, se descubrió una fuerte dependencia de los correos electrónicos para evitar acercamientos personales, e incluso se extralimitaban los horarios laborales para resolver situaciones con clientes. Tres (3) encuestados mostraron su inconformidad con el uso de medios de comunicación personales para la actualización de información relacionada con sus clientes.

Gráfica 13. Comunicación con los empleados



Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, los niveles de alto estrés en el lugar de trabajo son una gran señal de que hay problemas de comunicación. Varios encuestados consideraron que, debido a la mala comunicación, se creaba la sensación de que todo en la lista de tareas pendientes es urgente, lo que hace que todos se apuren, se sientan tensos, trabajen demasiado y tengan poco o ningún

sentido del humor, y todos estuvieron de acuerdo en que una buena comunicación provoca una sensación de estabilidad y previsibilidad sobre las actividades organizacionales, pero la falta de comunicación o comunicación “poco saludable” introduce un ambiente de miedo que causa tensión, lo que es contraproducente para la eficiencia de Strategic Support S.A.S.

5.7. Manejo del inglés

Todos los encuestados presentaron el examen clasificatorio de idioma durante sus estudios de posgrado. Según el Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas, siete (7) encuestados son capaces de entender las ideas principales de textos complejos que traten de temas tanto concretos como abstractos, incluso si son de carácter técnico siempre que estén dentro de su campo de especialización. Pueden relacionarse con hablantes nativos con un grado suficiente de fluidez y naturalidad de modo que la comunicación se realice sin esfuerzo por parte de ninguno de los interlocutores. Pueden producir textos claros y detallados sobre temas diversos, así como defender un punto de vista sobre temas generales indicando los pros y los contras de las distintas opciones.

Mientras tanto, cuatro (4) de los encuestados son capaces de comprender una amplia variedad de textos extensos y con cierto nivel de exigencia, así como reconocer en ellos sentidos implícitos. Saben expresarse de forma fluida y espontánea sin muestras muy evidentes de esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. Pueden hacer un uso flexible y efectivo del idioma para fines sociales, académicos y profesionales. Pueden producir textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad, mostrando un uso correcto de los mecanismos de organización, articulación y cohesión del texto.

Sólo una (1) persona encuestada es capaz de comprender frases y expresiones de uso frecuente relacionadas con áreas de experiencia que le son especialmente relevantes (información básica sobre sí mismo y su familia, compras, lugares de interés, ocupaciones, etc). Sabe comunicarse a la hora de llevar a cabo tareas simples y cotidianas que no requieran más que intercambios sencillos y directos de información sobre cuestiones que le son conocidas o habituales. Sabe describir en términos sencillos aspectos de su pasado y su entorno, así como cuestiones relacionadas con sus necesidades inmediatas.

A nivel general, las habilidades en el manejo del idioma inglés dentro de Strategic Support S.A.S. son suficientes. La organización cuenta con empleados capacitados en la segunda lengua y ello posibilita la capacidad de ofrecer sus servicios a empresas extranjeras.

5.8. Formación universitaria

En total, diez (10) encuestados se encuentran formados a nivel de posgrado: siete (7) de ellos a nivel de especialización en áreas afines a economía, contaduría y finanzas, y tres (3) cuentan con maestría en áreas de administración, contaduría y finanzas. Por su parte, sólo dos (2) cuentan con título profesional, y uno (1) de ellos se encuentra cursando posgrado a nivel de especialización en área afín a la gestión de recursos humanos.

Se destaca que todos los encuestados dominan las estrategias y la gestión de los procesos de creación y dirección de empresas en sus diversos ámbitos funcionales, creen saber propiciar el desarrollo de un espíritu de creatividad e iniciativa propio de puestos de alto nivel en la empresa, desarrollan las habilidades y actitudes necesarias para la correcta evaluación de los riesgos y oportunidades empresariales, así como las capacidades necesarias para el análisis, diagnóstico y resolución de los problemas que lleva consigo la creación y desarrollo de un negocio.

El personal de Strategic Support S.A.S., a nivel formativo, tiene la capacidad para conocer y valorar los aspectos de la dirección general de una empresa, y determinar los objetivos estratégicos y la organización de los recursos y capacidades de la empresa acorde a las oportunidades y amenazas que se le presentan. Así mismo, tienen la capacidad para asesorar las tecnologías y sistemas de información adecuados a las necesidades de una empresa en las diversas áreas funcionales, además pueden identificar el liderazgo en la coordinación de las decisiones y estrategias funcionales, de negocio y corporativas de las empresas. En general, se encuentran formados profesionalmente para aplicar al análisis de los problemas de la empresa, criterios profesionales basados en el manejo de instrumentos técnicos.

Teniendo en cuenta lo anterior, y verificando la capacidad de Strategic Support S.A.S. para identificar el impacto de variables macro y micro económicas en las organizaciones empresariales, tales como valoración de activos, selección de inversiones, fuentes de

financiación, políticas financieras o mercados financieros, la empresa cuenta con las habilidades técnicas para garantizar un buen servicio de consultoría en distintos niveles, razón por la cual es importante prestarle atención a otras áreas vulnerables dentro de la organización.

Ilustración 3. FODA de Strategic Support S.A.S.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Se sienten identificados con la misión y visión de la empresa, garantizando una buena identidad corporativa. - Son empáticos frente a las necesidades, los propósitos y objetivos de sus compañeros de trabajo. - Muestran interés por la implementación de nuevas técnicas sobre liderazgo y comunicación asertiva. - Las directivas proporcionan las herramientas necesarias a sus empleados para que se desarrollen plenamente. - El ambiente laboral no es hostil y de vez en cuando propicia la generación de ideas creativas. - Los empleados se ayudan con el fin de desarrollar nuevas habilidades técnicas y sociales. - El equipo es altamente calificado - Reconocen la importancia del liderazgo con el fin de impulsar mejorar a nivel organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidades de expansión a nivel internacional. - Uso de técnicas actualizadas de liderazgo organizacional. - Creación de canales de comunicación entre directivos y empleados. - Fortalecimiento del ambiente de continua formación, apoyo y responsabilidad en el desarrollo de tareas. - Creación de sistema de recompensas. - Actualización del sistema de atención al cliente, según las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. - Capacitación en métodos prácticos de comunicación asertiva. - Creación de grupos de trabajo con base en áreas de interés. - Expansión de nueva sucursal en otra zona del país. - Ampliación del portafolio de productos. - Mejoramiento en técnicas de inteligencia emocional para directivos y socios estratégicos.
Debilidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> - No existe un canal de comunicación directo con el área de servicio al cliente. - Nunca se han llevado a cabo estrategias de coaching empresarial. - No se reconocen líderes motivacionales. - No se vinculan incentivos con el fin de mejorar la eficiencia a nivel organizacional. - La comunicación entre los mandos medios y superiores es deficiente y obstaculiza los procesos de mejora. - El uso del correo electrónico satura la capacidad de atención de los empleados - No se llevan a cabo programas de capacitación en habilidades duras y blancas. - El trabajo en equipo no se percibe de forma positiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar con el uso y manejo de técnicas de liderazgo no actualizadas. - No capacitarse en comunicación asertiva con el fin de hacer uso de los canales de comunicación tradicionales. - Confiar sólo de las habilidades duras para atraer clientes. - Nuevas y mejores oportunidades de empleo para el personal. - Incremento de competidores en la consultoría para pequeñas y medianas empresas.
--	--

Fuente: elaboración propia

6. PLAN DE CAPACITACIÓN

Luego de haber descrito las características actuales, en términos de habilidades duras y blandas de los empleados de la empresa Strategic Support S.A.S., en esta etapa se plantea el plan de intervención de coaching empresarial para los consultores y socios estratégicos de la organización. Para ello, se establecen los objetivos generales, las estrategias y las metas que procuran por el mejoramiento de las debilidades, el desarrollo de las oportunidades y la minimización de amenazas.

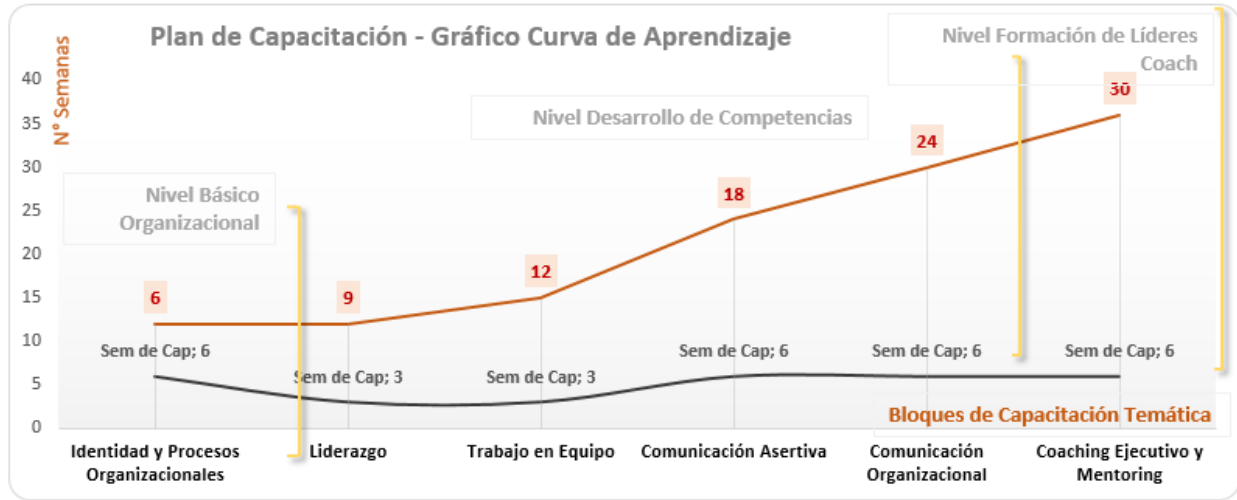
6.1. Propósitos

- a.** Incentivar a los líderes organizacionales de Strategic Support S.A.S. a diseñar, comunicar y liderar el cambio con enfoque, claridad y consistencia.
- b.** Identificar cuándo y a qué niveles se interrumpe la comunicación para una iniciativa de gestión del cambio en las distintas áreas de Strategic Support S.A.S.
- c.** Enseñar cómo el coaching puede ser parte de las iniciativas de gestión del cambio en cada etapa, para escalar el acceso de los empleados al coaching por parte de los gerentes/líderes de capacitación sobre cómo usar las habilidades de entrenamiento.
- d.** Introducir una variedad de actividades de coaching basadas en las necesidades únicas de la organización y los objetivos estratégicos y de gestión del cambio.

Es importante concientizar al personal de Strategic Support S.A.S sobre la importancia del proceso de capacitación, y la necesidad de alinear el proceso con la planeación estratégica de la compañía. Para ello, se requiere maximizar los esfuerzos de coaching asegurándose de que se centre en la causa raíz del área de debilidad de un empleado, y no sólo en el problema de la superficie. (Un empleado con habilidades de comunicación deficientes puede tener una debilidad subyacente, como la falta de conocimiento sobre el servicio, que debe asegurarse de abordar, en lugar de centrarse únicamente en mejorar sus habilidades de comunicación).

6.2. Curva de aprendizaje.

Ilustración 4. Curva de aprendizaje



Fuente: elaboración propia

La ilustración 4 evidencia el impacto en el aprendizaje organizacional. En el eje (x) se encuentra el número de semanas acumuladas y en el eje (y) los temas que se abordan de manera semanal.

Tabla 6. Plan de capacitación y designación de hora, sesiones y semanas.

Tema	Nivel	Bloque de Competencias	Tiempo Programación (horas)	Programación (Días)	Sem de Capac.	Curva de Aprendizaje
1	Básico Organizacional	Identidad y Procesos Organizacionales	24	12	6	6
2	Desarrollo de Competencias	Liderazgo	12	6	3	9
3	Desarrollo de Competencias	Trabajo en Equipo	12	6	3	12
4	Desarrollo de Competencias	Comunicación Asertiva	24	12	6	18
5	Desarrollo de Competencias	Comunicación Organizacional	24	12	6	24
5	Formación Especializada Líderes	Coaching Ejecutivo y Mentoring	24	12	6	30
Totales			120	60	30	Total 30 Sem (7,2 Meses)

Fuente: elaboración propia

6.3. Estructura curricular

Tabla 7. Estructura Curricular Procesos Organizacionales

TEMA 1: IDENTIDAD Y PROCESOS ORGANIZACIONALES
<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Fortalecer el conocimiento y fidelización de los colaboradores por el direccionamiento estratégico de la organización, adaptar los colaboradores al trabajo, a los procesos y procedimientos junto con los lineamientos de servicio respecto a los clientes de Strategic Support S.A.S.</p>
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Al finalizar la unidad, los participantes estarán en la capacidad de:</p> <ul style="list-style-type: none">- Conocer el direccionamiento estratégico corporativo- Conocer los lineamientos de servicio al cliente- Conocer y usar adecuadamente todos los documentos institucionales- Conocer y velar por el cumplimiento de los indicadores internos- Conocer las políticas y procedimientos de administración de clientes- Conocer las políticas y procedimientos de administración del personal interno.
<p>UNIDAD 1: Direccionamiento Estratégico Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none">- Antecedentes históricos de Strategic Supports S.A.S.- Misión, Visión, Objetivos Estratégicos e indicadores de medición- Principios de gestión corporativa- Valores humanos requeridos por el personal y la asociación de las Políticas- Alineación del D.E. con los niveles Estratégicos, Tácticos y Operativos.- Gestión interna de las acciones de mejora, auditorías internas y acciones post Indicadores.

UNIDAD 2: Procesos y Procedimientos Internos

- Manual de procesos y procedimientos organizacionales.
- Uso de herramientas ofimáticas y E.R.P., CRM interno.
- Soporte en línea al cliente. Uso de la línea 018000 817263
- Gestión del Cambio
- Monitoreo de resultados esperados.

DURACIÓN: Tiempo: 24 horas – Desarrollo: doce (12) días.

RECURSOS: Diapositivas, computador, proyector, tablero, post-it, cartulinas.

TÉCNICA: Utilización de casos prácticos, ejercicios de grupos y cuestionarios diagnósticos.

Tabla 8. Estructura curricular de liderazgo

TEMA 2: LIDERAZGO**OBJETIVO GENERAL:**

Promover el aprendizaje y el desarrollo de los compañeros de trabajo a partir del análisis de sus necesidades y los requerimientos de sus tareas, definiendo los objetivos de desempeño y responsabilidades a los miembros del equipo de Strategic Support S.A.S.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Al finalizar la unidad, los participantes estarán en la capacidad de:

- Evaluar necesidades de formación y desarrollo del equipo.
- Apoyar la formación en habilidades ‘blandas’ de los compañeros de equipo.
- Planificar y organizar de los equipos de trabajo.
- Monitorear el desempeño organizacional.

<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y dar solución a las discrepancias de desempeño. - Reforzar logros individuales y/o colectivos.
<p>UNIDAD 1: Desarrollo de personal altamente efectivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reglas a tener en cuenta en la delegación de funciones - Ventajas de la delegación de funciones. - Otorgar autoridad y responsabilidad. - Identificar intereses, habilidades personales. - Motivación al equipo de trabajo.
<p>UNIDAD 2: Administración del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos y metas de desempeño. - Indicadores de desempeño. - Autopercepción del propio desempeño. - Retroalimentación y recompensas. - Monitoreo de resultados esperados.
<p>DURACIÓN: Tiempo: 12 horas – Desarrollo: seis (6) días.</p>
<p>RECURSOS: Diapositivas, computador, proyector, tablero, post-it, cartulinas.</p>
<p>TÉCNICA: Utilización de casos prácticos, ejercicios de grupos y cuestionarios diagnósticos.</p>

Tabla 9. Estructura curricular de trabajo en equipo

<p>TEMA 3: TRABAJO EN EQUIPO</p>
<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Llevar a cabo acciones que permitan el desarrollo de objetivos comunes sin la generación de</p>

conflictos. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza los objetivos y prioridades de la organización. Confrontar adecuadamente a otros cuando sus acciones son contrarios a los objetivos, la seguridad o la ética.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Al finalizar la unidad, los participantes estarán en la capacidad de:

- Enfrentar con imparcialidad la falta de colaboración de algún miembro de su equipo.
- Evaluar la repercusión de sus acciones, a fin de escoger la más adecuada para el área.
- Ser determinante al establecer límites claros y específicos entre sus colaboradores.
- Aportar con ideas y sugerencias para la realización de alguna actividad.
- Conciliar y compartir diferencias con los demás.
- Respetar las reglas de trabajo impuestas por el grupo o equipo

UNIDAD 1: Creación de equipos de trabajo eficaces

- Pensamiento asertivo.
- Delimitación asertiva de la situación.
- Técnicas de entrenamiento en asertividad.
- Evaluación de riesgos.
- Inteligencia del grupo y colaboración.
- Competencias en el desarrollo de equipos de trabajo.
- Los problemas y su resolución.
- Las responsabilidades de los equipos de trabajo auto-dirigidos.
- Valores y efectividad del equipo.
- Dinámicas de cooperación vs competencia.
- Planificación y organización del trabajo en equipo.
- Importancia de los roles en la delegación de tareas.

DURACIÓN: Tiempo: 12 horas – Desarrollo: seis (6) días.

RECURSOS: Diapositivas, computador, proyector, tablero, post-it, cartulinas.

TÉCNICA: Utilización de casos prácticos, ejercicios de grupos y cuestionarios diagnósticos.

Tabla 10. Estructura curricular de la comunicación

TEMA 4: COMUNICACION ASERTIVA

OBJETIVO GENERAL:

Practicar habilidades que faciliten establecer conversaciones activas, efectivas y sobretodo asertivas con su jefe, compañeros y colaboradores como con las demás personas para la coordinación de acciones y acuerdos con la finalidad de propiciar un ambiente de armonía.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Al finalizar la unidad, los participantes estarán en la capacidad de:

- Identificar las formas de comunicación en la organización.
- Detectar los obstáculos en la comunicación.
- Comprender lo que es la asertividad.
- Identificar las características de la asertividad.
- Reconocer los obstáculos de la asertividad.
- Analizar la importancia de la escucha en la comunicación.
- Diferenciar los tipos de conductas de las personas.
- Practicar las técnicas de asertividad.
- Demostrar sus habilidades asertivas en la comunicación.

UNIDAD 1: Desarrollo de comunicación eficaz

- Principios de la comunicación.
- Relación entre autoestima y asertividad.

- Comunicación asertiva, definición, características, inteligencia emocional.
- Diferencia entre distintos tipos de comportamiento: agresivo, pasivo, asertivo.
- Desarrollando habilidades de comunicación.
- Dinámica.
- Comunicación efectiva: características.
- Postulados de la comunicación efectiva.
- Taller de conversaciones y asertividad.
- Presentaciones efectivas.

DURACIÓN: Tiempo: 24 horas – Desarrollo: doce (12) días.

RECURSOS: Diapositivas, computador, proyector, tablero, post-it, cartulinas.

TÉCNICA: Ejercicios prácticos, dinámicas, talleres y participación activa..

Tabla 11. Estructura curricular de la comunicación organizacional.

TEMA 5: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

OBJETIVO GENERAL:

Conocer, analizar, aplicar los principios y conceptos fundamentales de la comunicación organizacional a partir de la óptica estratégica, para responder a los diarios requerimientos de las corporaciones y organizaciones públicas y privadas con relación a sus diferentes audiencias, con el objetivo de fortalecer la percepción en la mejor prestación de los servicios, así como en la calidad de sus productos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Al finalizar la unidad, los participantes estarán en la capacidad de:

- Comprender la comunicación organizacional como un proceso integral y estratégico,

valorando la interrelación entre la comunicación interna y externa.

- Identificar los elementos que favorecen y/o dificultan los procesos de comunicación.
- Comprender la importancia de la comunicación en las organizaciones como un eje relevante para la gestión, con énfasis en la gestión pública.
- Entender a la organización como una “red de conversaciones”.
- Evaluar las herramientas existentes para gestionar la comunicación interna y externa.
- Aumentar la capacidad de diagnóstico del actual funcionamiento de la organización en materia de comunicación y delinear posibles líneas de acción para su mejor gestión.

UNIDAD 1: Comunicación interna

- Dirección y estrategias de comunicación interna.
- Diagnóstico integral de comunicaciones (determinación de instrumentos, medición y análisis objetivo).
- Evaluación y medición de la cultura y clima organizacional.
- Indicadores de gestión organizacional.
- Acciones y campañas de comunicación interna.

UNIDAD 2: Comunicación externa

- Definición de los conceptos de marca y posicionamiento de identidad corporativa.
- Administración de la reputación corporativa, gestión del riesgo y crisis reputacional.
- Función de la comunicación en las relaciones públicas y en las relaciones con los medios.

UNIDAD 3: Coaching y habilidades comunicativas

- Estilos y desarrollo de habilidades comunicativas
- Cómo administrar mi imagen para ser un comunicador efectivo
- Técnicas de comunicación asertiva y persuasión positiva
- Conversaciones poderosas y liderazgo

UNIDAD 4: Comunicación y branding

- Estrategias de branding
- Usos para la comunicación de marca
- Herramientas e instrumentos de Branding
- Brand Manager

UNIDAD 5: Comunicación y marketing digital

- Tendencias de la comunicación y el marketing digital
- Herramientas para realizar investigación de comunicación y marketing digital
- Formas y métodos para gestionar los contenidos en las redes sociales
- Tipologías de las redes sociales
- Técnicas para administrar las redes sociales
- Planes y estrategias de comunicación y marketing
- Presupuestos para administración de medios digitales

UNIDAD 6: Comunicación y consultoría

- Modelos y métodos para realizar consultoría empresarial en comunicación
- Elementos esenciales para la realización de consultoría
- Presentación de propuestas de los consultores

DURACIÓN: Tiempo: 24 horas – Desarrollo: doce (12) días.

RECURSOS: Diapositivas, computador, proyector, tablero, post-it, cartulinas.

TÉCNICA: Se propone la aplicación de una metodología teórico-práctica y participativa. Se busca transmitir los conceptos y aspectos teóricos mediante exposiciones interactivas, con apoyo de material audiovisual, ejemplos ilustrativos y análisis de casos, facilitando la

comparación con la realidad de sus propias organizaciones y experiencias e identificando aplicaciones concretas en el espacio laboral. Se prevé utilizar un formulario-guía con preguntas que faciliten el diagnóstico de distintos aspectos del proceso comunicacional y sus herramientas estratégicas.

Tabla 12 Estructura Curricular Formación Especial Líderes Coach

TEMA 6: FORMACIÓN DE LIDERES COACH

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar habilidades y destrezas en el uso de Coaching en los líderes de proceso que puedan ser replicadas a todos sus colaboradores y contribuir con el máximo aprovechamiento de su potencial..

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Al finalizar la unidad, los participantes estarán en la capacidad de:

- Usar metodología coaching para el desarrollo y evolución los colaboradores
- Incrementar el potencial de las personas acordes a los intereses de la organización.
- Aplicar metodología coaching de refuerzo a las competencias organizacionales del plan de capacitación.

UNIDAD 1: Coaching y habilidades comunicativas

- Estilos y desarrollo de habilidades comunicativas
- Cómo administrar mi imagen para ser un comunicador efectivo
- Técnicas de comunicación asertiva y persuasión positiva
- Conversaciones poderosas y liderazgo

UNIDAD 2: Comunicación y branding

- Estrategias de branding
- Usos para la comunicación de marca
- Herramientas e instrumentos de Branding
- Brand Manager

UNIDAD 3: Mentoring

- Tendencias de la comunicación y el Mentoring
- Herramientas para realizar investigación de comunicación y Mentoring
- Formas y métodos para gestionar los contenidos en las redes sociales
- Tipologías de las redes sociales
- Técnicas para administrar las redes sociales
- Planes y estrategias de comunicación y marketing
- Presupuestos para administración de medios digitales

UNIDAD 6: INTELIGENCIA EMOCIONAL

- Modelos y métodos para realizar consultoría empresarial en comunicación
- Elementos esenciales para la realización de consultoría
- Presentación de propuestas de los consultores Inteligencia Emocional.

DURACIÓN: Tiempo: 24 horas – Desarrollo: doce (12) días.

RECURSOS: Diapositivas, computador, proyector, tablero, post-it, cartulinas.

TÉCNICA: Se propone la aplicación de una metodología teórico-práctica y participativa. Se busca transmitir los conceptos y aspectos teóricos mediante exposiciones interactivas, con apoyo de material audiovisual, ejemplos ilustrativos y análisis de casos, facilitando la comparación con la realidad de sus propias organizaciones y experiencias e identificando

aplicaciones concretas en el espacio laboral. Se prevé utilizar un formulario-guía con preguntas que faciliten el diagnóstico de distintos aspectos del proceso comunicacional y sus herramientas estratégicas.

Ilustración 5. Implementación Metodología Coach



Fuente: elaboración propia

En la ilustración anterior, se puede apreciar que, con cada proceso de capacitación, se dispone la intervención de consultor externo de coaching que debe reforzar la comprensión de los temas y la adopción de habilidades. Esta intervención equivale al 60% de las horas de formación.

Tabla 13. Proyección de Costos de Implementación de Metodología Coaching

		% Horas de Capacitación			Valor hora Coaching \$			
		30%			55.000,0			
Tema	Bloque de Competencias	Tiempo (horas)	Programación (horas) Coaching	Curva de Convergencia Coaching	Nº Asesores	Nº Horas por Asesor	Valor Aplicación del Modelo Coaching	
1	Identidad y Procesos Org	24	7,2	7,2	12	86,4	\$ 4.752.000,00	
2	Liderazgo	12	3,6	10,8	12	129,6	\$ 7.128.000,00	
3	Trabajo en Equipo	12	3,6	14,4	12	172,8	\$ 9.504.000,00	
4	Comunicación Asertiva	24	7,2	21,6	12	259,2	\$ 14.256.000,00	
5	Comunicación Organizacional	24	7,2	28,8	12	345,6	\$ 19.008.000,00	
6	Coaching Ejecutivo y Mentoring	24	7,2	36	12	432	\$ 23.760.000,00	
Totales		120	36	Total 36 H	72	1425,6	\$ 78.408.000,00	

Fuente: elaboración propia

El programa de intervención propuesto incluye una estimación del valor de intervención en coaching, teniendo en cuenta valor menor cotizado por valor de \$55.000, para 1.425,6 horas por ende se proyecta un rubro general de \$78,408.000 sin impuestos.

7. ANEXOS

7.1. Cuestionario No. 1

Nombre: _____		
Fecha: _____		
Cargo: _____		
A continuación tienes una serie de afirmaciones, contesta verdadero o falso a cada una de ellas. Compare los totales asertivos y no asertivos. El predominio de cada uno de ellos le indicará su tendencia asertiva o no asertiva. También puede considerar sus respuestas no asertivas por sí mismas, como indicativo de esa situación particular, por si desea trabajarla.		
PREGUNTA	V	F
Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas y opiniones.		
Me considero una persona de principios sólidos, y me comporto en coherencia a mis valores y creencias.		
Soy una persona que ofrece resistencia a los cambios del entorno. Prefiero la estabilidad y el equilibrio.		
Mi trabajo es responsabilidad mía, y no suelo aceptar sugerencias de nadie con respecto a mis tareas.		
Me gusta escuchar a mis colaboradores y compañeros, y apoyarles en aquello que sea necesario.		
Me considero una persona abierta, flexible y generosa.		
Tengo interés por evolucionar profesionalmente e intento actualizar mis conocimientos.		
Defiendo mis ideas, cuando estoy convencido de ellas, sin esperar la aprobación de los demás.		
Cuando tomo decisiones, pienso y reflexiono sobre los hechos y sus consecuencias. No me gusta actuar “en caliente”.		
Mi trabajo siempre da resultados positivos. No me equivoco en mis decisiones ni en lo que hago, y ello es debido a mi esfuerzo.		
Conozco en profundidad a mis colaboradores, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y sus defectos, Me interesa conocer a los demás con los que me relaciono y con los que colaboro.		
Múltiples actividades humanas no hablan directamente a la mente emocional, como es el caso del arte. Los grandes líderes no saben movilizar los corazones hablando el lenguaje y la lógica de la emoción.		
¿Las habilidades emocionales “pesan” en la vida personal, en todo tipo de trabajo, y especialmente en aquellos que tienen trato directo con las personas?		
¿Una persona que depende de las victorias y no le gustan las derrotas. Pasa		

por encima de todo por tener éxito es una persona con equilibrio emocional?		
¿La base de la inteligencia emocional son las emociones y, si las sabemos controlar, seremos dueños tanto de nuestros pensamientos como de nuestras acciones?		
En general, te encuentras cómodo rodeado de gente.		
Te molesta perder en el juego.		
Alguna vez hablas mal de terceras personas cuando éstas no están presentes.		
Piensas que los demás te critican.		
Generalmente, te sientes feliz.		
Si alguien te pide que hagas algo que no desees, lo haces igualmente para complacerle o para evitar una discusión.		
Ante un hecho importante (examen, entrevista de trabajo, etc.), te pones muy nervioso/a y te duele el estómago.		
Te gusta que los demás estén atentos a lo que dices o haces.		
Alguna preocupación te ha producido insomnio por la noche.		
Te disgusta que las cosas estén desordenadas a tu alrededor.		
Sueles estar callado cuando te encuentras entre personas poco conocidas.		
Crees que las personas que te rodean suelen aprovecharse de tu buena fe.		
Cuándo tienes que hacer un viaje, te gusta ser previsor y no dejar nada para el último momento.		
Crees, en general, que eres capaz de hacer las cosas que te propones.		
Alguna vez has evitado saludar a alguien (cambiando de acera, haciendo ver que no le has visto...)		
Te distraes con relativa frecuencia cuando deberías estar relajado/a.		
Te gustan los trabajos en los que tengas que tratar con mucha gente.		
¿La asertividad suele definirse como un comportamiento comunicacional en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos?		
¿Una característica del comportamiento externo de una persona no asertiva es la seguridad para saber qué hacer y decir?		
¿Un sentimiento característico de una persona asertiva el sentirse inferior a los demás?		
¿Cuándo hacemos una petición tratándose de una persona hostil es recomendable no justificarse ni te humillarse ante el otro?		
¿En la vida empresarial, profesional o comunal encontramos diversos equipos de trabajo, que independientemente de cómo se les denomine presentan características que son comunes a todos y hacen que dicho equipo realice una labor efectiva?		
¿El término sinergia, muy utilizado en Derecho, representa el efecto adicional que dos órganos producen al trabajar asociados. Este fenómeno no permite que haya la mayor unión de fuerzas en la solución de cada problema?		
¿La sinergia no es un concepto clave en “Calidad Total”, porque no suele		

promover la colaboración, el consenso, el conflicto creativo y el triunfo del equipo?		
¿En un equipo, el estímulo debe fluir en cuatro direcciones: hacia arriba, abajo, a lo ancho y hacia adentro. Precisamente en ésta última (hacia adentro), es dónde cobra importancia la motivación, pues motivar es dar causa o motivo para algo?		
¿Las personas que comparten una dirección común y un sentido de equipo, llegan a destino más fácilmente porque se apoyan en la confianza de unas u otras?		
¿Suele evitar contactos sociales por temor a hacer o decir algo inadecuado?		
Si una persona se burla de usted constantemente, ¿tiene dificultad para expresarle su irritación o desagrado?		

7.2. Cuestionario para entrevistas

- a) ¿Conoce la misión de la empresa donde labora?
- b) ¿Sabe la visión de la empresa?
- c) ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?
- d) ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?
- e) ¿Las actividades que realiza son congruentes a su puesto?
- f) ¿La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa?
- g) ¿ Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?
- h) ¿ La empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono?
- i) ¿ El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?
- j) ¿ La comunicación entre usted y su jefe es frecuente?
- k) ¿ La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena?
- l) ¿ El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas?
- m) ¿ La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?
- n) ¿ El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio?
- o) ¿ Recibe elogios frecuentemente por parte de los directivos?
- p) ¿ La compañía ofrece incentivos para incrementar sus desempeño?

- q) ¿ Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados?
- r) ¿La empresa frecuentemente se actualiza a los avances tecnológicos?

8. CONCLUSIONES

La capacitación proporciona a los empleados el conocimiento y las técnicas para desarrollar sus habilidades, y junto con el entrenamiento se inculcan estas habilidades al ayudar a los empleados a aplicarlas en el trabajo de manera adecuada. Cuando se hace bien, el coaching no sólo refuerza lo que los empleados aprenden a través de la capacitación, sino que también abre la puerta a mejoras que de otro modo no podrían surgir, a través de comentarios constantes.

El plan de capacitación presentado tiene la intencionalidad de que el proceso objeto de estudio supla las necesidades de capacitación de su personal, mediante el desarrollo de habilidades, conocimientos y experiencias de los colaboradores, necesarios para un mejor desempeño en el trabajo, no solo para cumplir una función específica, sino para que puedan crecer dentro de la organización.

Teniendo en cuenta el diagnóstico desarrollado, el plan de capacitación se enfoca principalmente en el mejoramiento de la comunicación asertiva en términos organizacionales, con el objetivo de que los directivos de la organización puedan realizar las funciones básicas de gestión, es decir, planificar, organizar, dirigir y controlar. Adicionalmente, la organización también requiere una comunicación efectiva con los demás acerca de las tareas de su trabajo, razón por la cual se prestó atención a la forma en que la están realizando dichas tareas y cómo mejorar su rendimiento a través de nuevos canales de comunicación.

Strategic Support S.A.S cuenta con un personal altamente cualificado en sus áreas profesionales, lo cual facilita el proceso de capacitación puesto que se entienden a sí mismo con precisión, a los individuos y al grupo con el que se relaciona; a la compañía y al amplio medio social en el cual actúa. Asimismo, pueden fomentar la capacidad de sus subordinados para desarrollarse. Pero ésta sensibilidad, o capacidad de comprender no es suficiente, por lo que tendrán que ejecutar adecuadamente los planes de capacitación.

En conclusión, por medio del cumplimiento de los objetivos dentro del plan de capacitación, Strategic Support S.A.S puede mejorar sus indicadores de desempeño en el medio plazo.

9. RECOMENDACIONES

- En el desarrollo de los módulos de capacitación de liderazgo, la responsabilidad significa dos cosas. Primero, significa que se debe responsabilizar a los empleados por participar en el curso de capacitación de liderazgo. Los cursos deben alentar a los empleados a trabajar constantemente para mejorar ellos mismos. Pero la responsabilidad va más allá de simplemente presentarse en las capacitaciones, pues la retroalimentación también significa que, si bien los líderes delegan tareas, la responsabilidad nunca se delega. Un buen líder se hace responsable de los resultados que aporta su equipo, independientemente del resultado.
- El entrenamiento de liderazgo y comunicación asertiva, como cualquier otro entrenamiento de habilidades blandas, debe ir más allá de los eventos individuales. Los líderes de Strategic Support S.A.S. son Algunos de sus recursos más valiosos, por lo que sería prudente invertir en ellos y hacer que su capacitación y desarrollo sea un proceso continuo. Se debe hacer seguimiento regular después de la capacitación para actualizar lo que han aprendido, reforzar lecciones importantes y agregar material más avanzado.

- Los directivos deben incluir los objetivos de capacitación y desarrollo en la planificación de la evaluación del desempeño y las discusiones. Esto permite un seguimiento y un debate continuo para garantizar que los resultados de capacitación y desarrollo se transfieran realmente a los resultados en el lugar de trabajo. Si el supervisor y el empleado han estado llevando a cabo el proceso de gestión del desempeño del empleado y percibieron una "brecha de desempeño", entonces el proceso de revisión del desempeño ya incluye los objetivos necesarios para el plan de capacitación.
- Evaluar, a través de pruebas de habilidades técnicas, la correspondencia entre la formación profesional del empleado y su puesto de trabajo. Esto debido a que el personal se encuentra altamente calificado en áreas de conocimiento similares, y es probable que la asignación de tareas no se desarrolle de forma eficaz.

10. REFERENCIAS

- Roth, G. y Senge, P. (1995). *A From theory to practice: Research territory, processes and structure at the MIT Center for Organizational Learning*. Journal of Change Management, 9 (1).
- Ogawa, R. y Bossert, S. (1995). *A Leadership as an organizational quality*. Educational Administration Quarterly, 31 (2), 224-243.
- Drucker, P. (1992). *Managing for the future. The 1990s and Beyond*. Truman Tallet Books, New York, EE.UU.
- Buzzotta, V, Lefton, R, y Sherberg, M. (1977). *Coaching and counseling: How you can improve the way it's done*. Training and Development Journal, 50-60.
- Diedrich, R. (1996). *An iterative approach to executive coaching*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48(2), 61-66.
- Eggers, J, y Clark. D. (2000). *Executive coaching that wins*. Ivey Business Journal, 65(1), 66-70.
- King, P., y Eaton, J. (1999). *Coaching for results*. Industrial and Commercial Training, 31, 145-148.

- Hann, E. y Duckworth, A. (2013). *Signalling a new trend in executive coaching outcome research*. *International Coaching Psychology Review*, 8(1), 6-19.
- Cross, R. y L. Baird. (2000). *Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory*. *Sloan Management Review*, 41(3): 69–79.
- Dixon, N. (1994). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. New York: McGraw-Hill.
- Maykut, P. y Morehouse, R. (1994). *Beginning qualitative research. A philosophic and practical guide*. Londres: Falmer Press.
- Schultz, W. (1961). *Investment in Human Capital*. *The American Economic Review* 51.1 (1961): 1-17.
- Kilburg, R. (1996). *Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2),134-144.
- Strategic Support S.A.S. (2017). *Informe de gestión para el año 2017*. Disponible en: <https://cutt.ly/jeo5Diq>
- Bachkirova, T., (2011), *Developmental Coaching: Working with the Self*. Maidenhead: Open University Press
- Bluckert, P., 2006. *Psychological dimensions of executive coaching*. McGraw-Hill Education (UK).
- De Haan, E., Culpin, V. and Curd, J., (2011) *Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching?* *Personnel Review*, Vol.40, No.1, pp24-44.
- Ponterotto, J.G., (2005) *Qualitative Research in Counseling Psychology. A primer on research paradigms*. *Journal of Counseling Psychology*, Vol.52, No.2, pp. 126-136.
- Tschannen-Moran, B., (2014) *Skills and Performance Coaching*. En: Cox, E., Bachkirova, T. and Clutterbuck, D., (eds), *The Complete Handbook of Coaching*. London: 2nd edition: Sage. Pp. 201-214.

Zeus, P. and Skiffington, S., (2006) *The Complete Guide to Coaching and Work*. Roseville NSW Australia: McGraw Hill.

Sherman, S.; Freas, A. (2004). *The wild west of executive coaching*. Harvard Business Review, 82(1): 82-90.

Rowold, J.; Schilling, J. (2006). *Career-related continuous learning*. Career Development International, 11(6): 489.