

**“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”**

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ**

**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS**

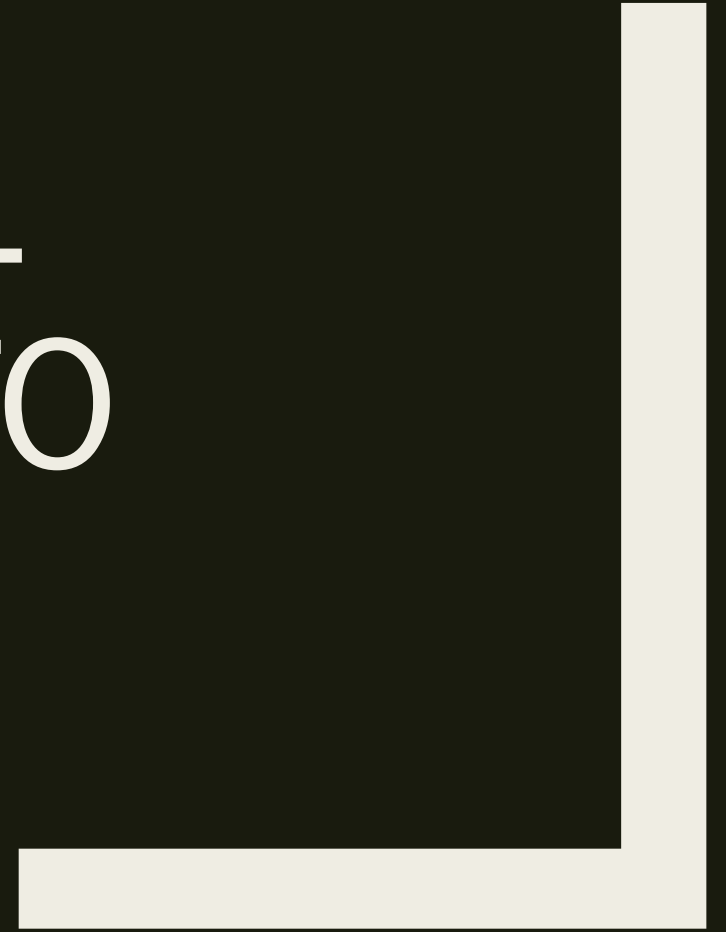


**UNIDAD II: DIRECCIÓN EMPRESARIAL  
SEMANA 10**

**GESTIÓN EMPRESARIAL**

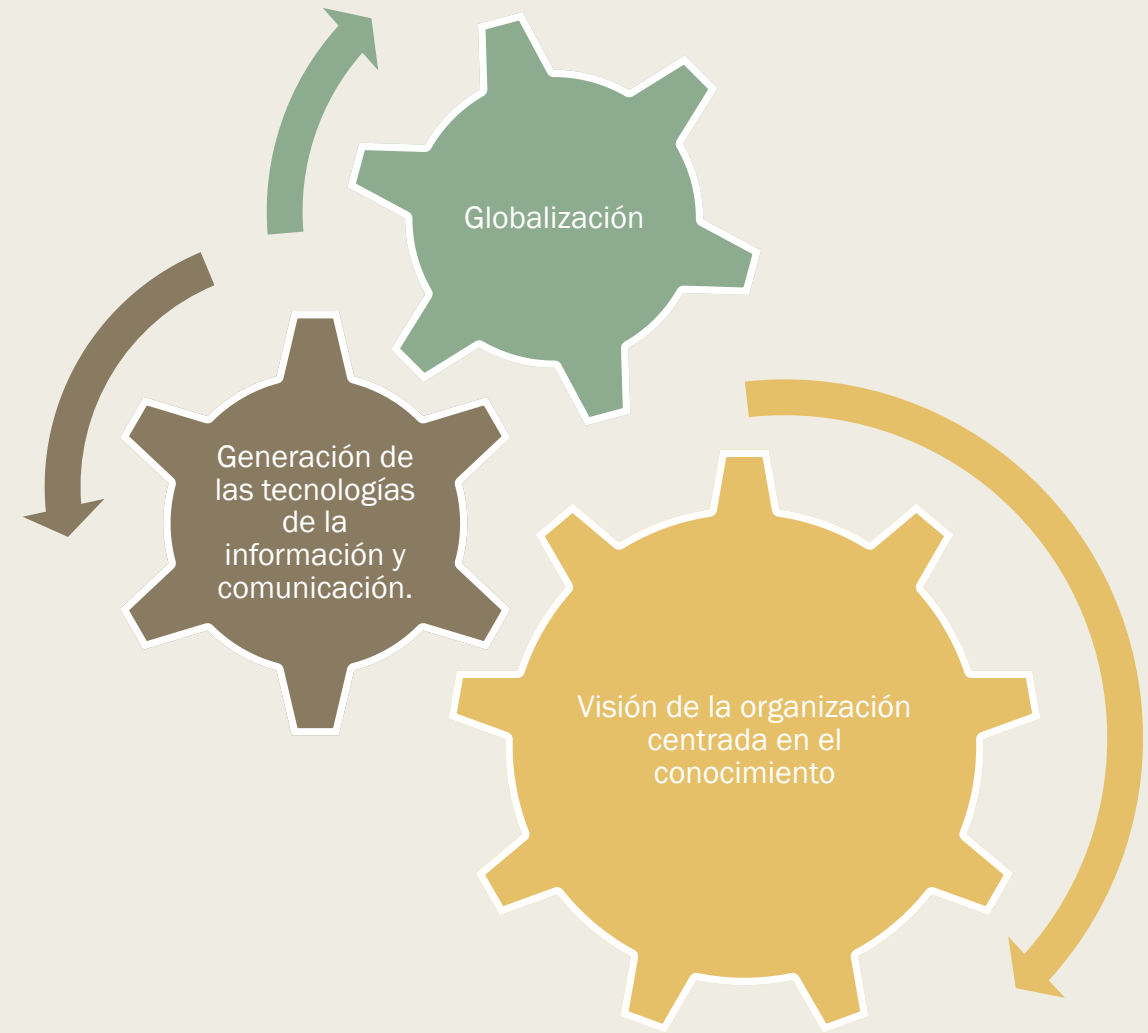
**MG. MAGLIONI ARANA CAPARACHIN**

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

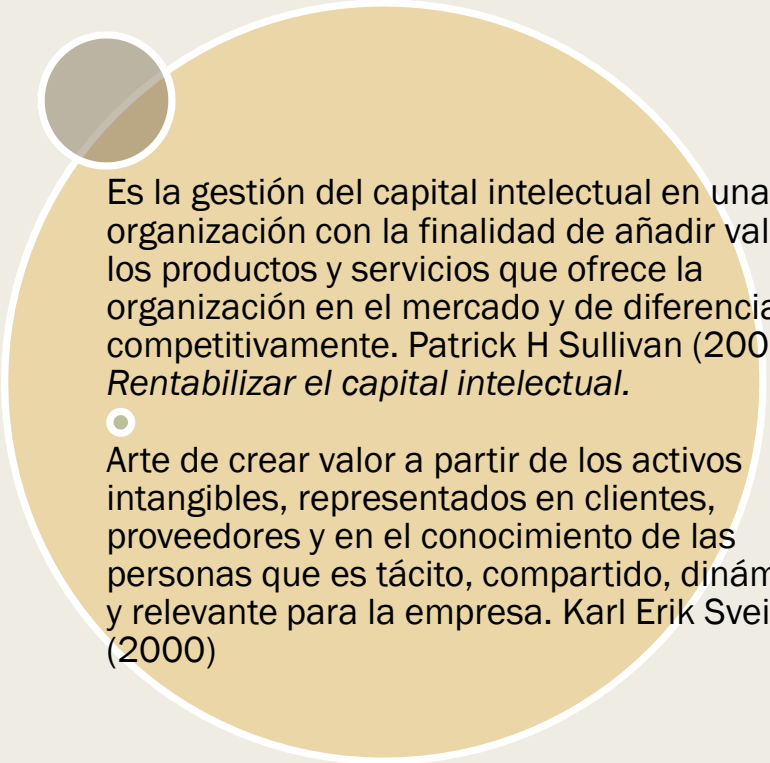


# ANTECEDENTES

Laurence Prusak, uno de los padres de la gestión del conocimiento, considera como principales detonadores en la aparición de la gestión del conocimiento como disciplina las siguientes tendencias:



# GESTIÓN DE CONOCIMIENTO



Es la gestión del capital intelectual en una organización con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente. Patrick H Sullivan (2001) *Rentabilizar el capital intelectual*.

- Arte de crear valor a partir de los activos intangibles, representados en clientes, proveedores y en el conocimiento de las personas que es tácito, compartido, dinámico y relevante para la empresa. Karl Erik Sveiby (2000)

Muchos autores recomiendan aclarar el termino información y conocimiento pues se utilizan indistintamente.

#### DATO

- Unidad cognitiva mínima carente de sentido por si misma.
- Ejemplo: Rojo

#### INFORMACIÓN

- Relación de datos en contexto y con propósito.
- Ejemplo: Rojo en un semáforo.

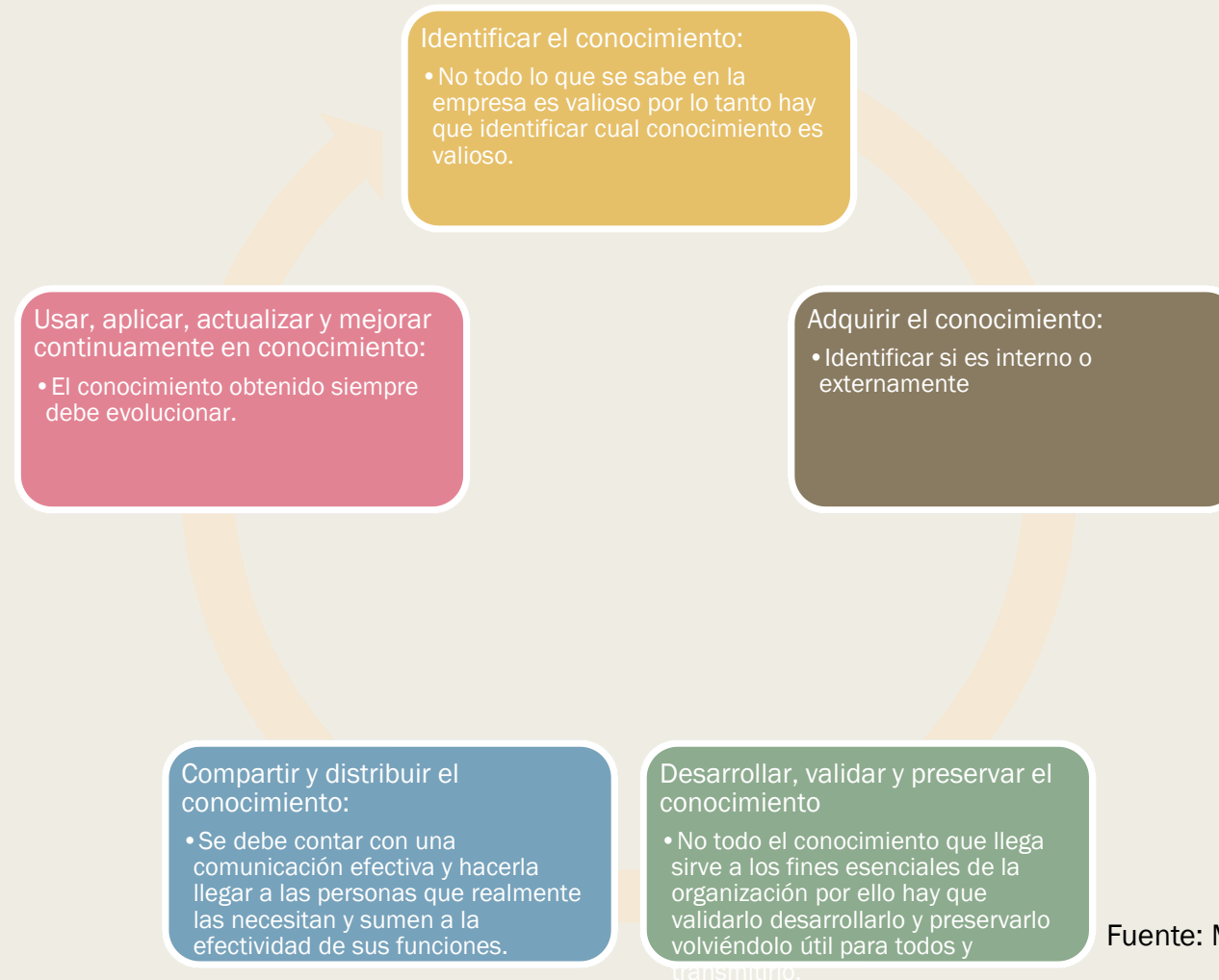
#### CONOCIMIENTO

- Información interpretada por persona calificada.
- Ejemplo: Si el semáforo esta en rojo no puedo cruzar la calle porque podría causar un accidente.

## Gestionar el conocimiento

- Significa hacer que la empresa aprenda todos los días, y que gracias a ese aprendizaje sea más competitiva, que produzca mejores resultados, que sea más eficiente y efectiva; por lo tanto tenga mayor ventaja competitiva.

# CICLO BÁSICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO




Fuente: Michael Aular (2018) Emprendices

# Según Nonaka y Takeuchi

- Existe dos tipos de conocimientos: Explicito y tácito.


## CONOCIMIENTO EXPLICITO



 Es el conocimiento que pueden ser escritos y transferidos con relativa facilidad de una persona a otra.

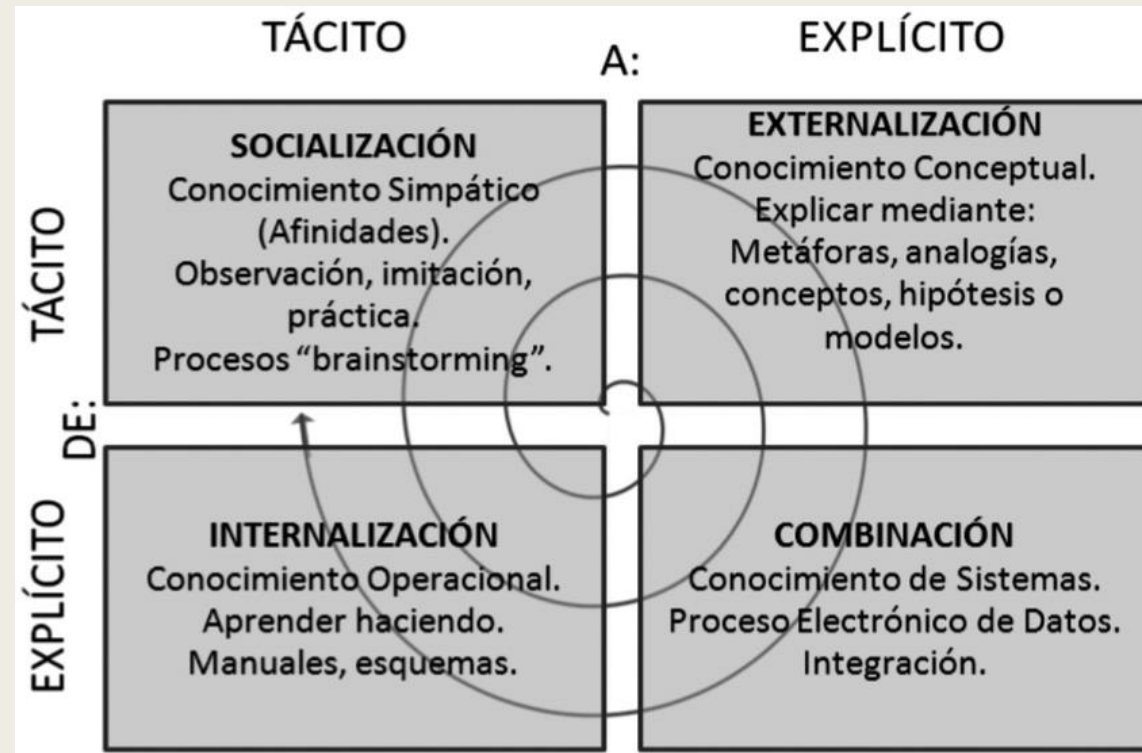
## CONOCIMIENTO TÁCITO



 Es más difícil de articular porque a menudo surge por parte de la experiencia.



# Relación entre conocimiento tácito y explícito, de acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1995)



# PREGUNTAS



*Gracias*



**“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”**

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ**

**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS**



**UNIDAD II: DIRECCIÓN EMPRESARIAL  
SEMANA 11**

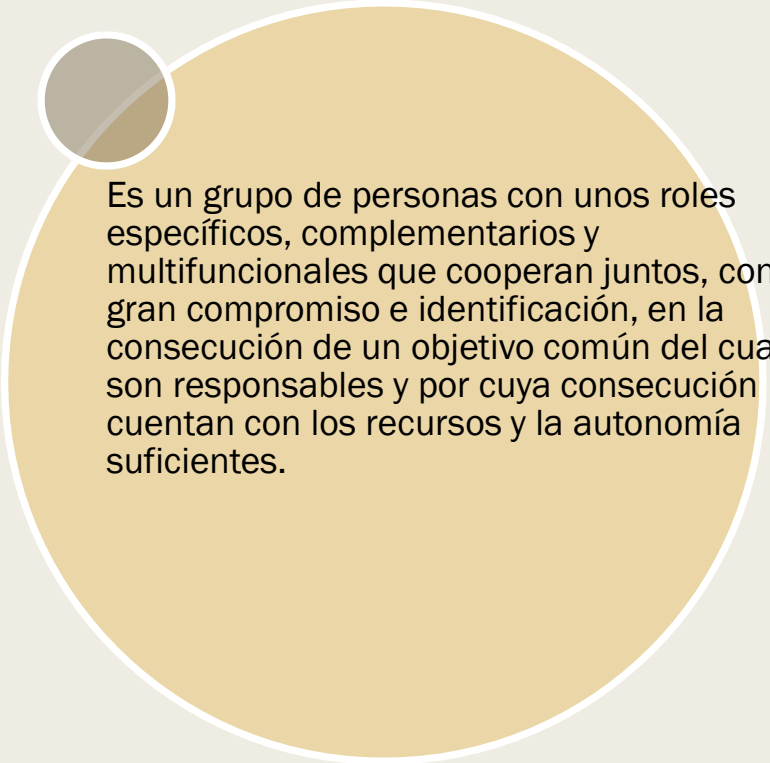
**GESTIÓN EMPRESARIAL**

**MG. MAGLIONI ARANA CAPARACHIN**

EQUIPO DE ALTO  
RENDIMIENTO




# DEFINICIÓN



Es un grupo de personas con unos roles específicos, complementarios y multifuncionales que cooperan juntos, con gran compromiso e identificación, en la consecución de un objetivo común del cual son responsables y por cuya consecución cuentan con los recursos y la autonomía suficientes.

Fuente: (2006) Los equipos de alto rendimiento

URL: [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8297/equips\\_alt\\_rendiment\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8297/equips_alt_rendiment_cast.pdf)



"Los integrantes de un equipo de alto rendimiento están comprometidos emocionalmente con los avances del equipo. Este compromiso no se puede imponer: se debe construir"  
Steven Jones

# CARACTERÍSTICAS

---

El equipo de alto rendimiento (EAR) es autodirigido, es decir, tiene un amplio margen para establecer sus líneas de actuación y autonomía para ejecutarlas

---

El EAR es multifuncional: supera la clásica división departamental e integra a personas de áreas y conocimientos diversos

---

Los miembros del EAR tienen una gran identificación y compromiso con el objetivo perseguido

---

El EAR está organizado entorno a procesos, es decir, cadenas de actividades que tienen un principio y un final identificables en un marco temporal

---

El EAR presenta una claridad de roles

---

La información circula sin obstáculos dentro del EAR con el fin de que todos conozcan el estado del equipo y los avances en la consecución de objetivos

---

El EAR revisa su cumplimiento y determina la calidad de su rendimiento colectivo en un marco de mejora continua

---

El EAR asume colectivamente tanto los éxitos como los fracasos sin buscar culpables, y cuenta con la capacidad de identificar lo que ha fallado y de autocorregirse con flexibilidad

---

El EAR se rige por la confianza y la corresponsabilidad entre sus miembros

---

Fuente: (2006) Los equipos de alto rendimiento

URL: [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8297/equips\\_alt\\_rendiment\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8297/equips_alt_rendiment_cast.pdf)

# HERRAMIENTAS

El establecimiento de equipos de alto rendimiento requiere de una combinación de herramientas y de un enfoque integral para conseguir el equilibrio deseado. Las más importantes son:

## La selección de los integrantes del equipo

- El rol que el individuo ejerza dentro del equipo dependerá de dos factores: sus conocimientos técnicos y sus habilidades interpersonales en el trabajo en equipo. Hace falta que se armonicen estos dos factores de manera que los roles resultantes sean complementarios. Por ejemplo, dentro de un equipo tiene que haber personas impulsoras, que hagan avanzar el grupo, y personas evaluadoras, que sean capaces de evaluar con rigor en qué estadio se está. Otros roles críticos dentro de un EAR son el coordinador, el representante y el cohesionador.

## Coaching

- Puede acompañarse la fase inicial del grupo con la asignación de un coach grupal, sobre todo si se trata de la primera experiencia en EAR de sus integrantes. El coach no tiene que liderar el equipo, sino realizar ejercicios de construcción grupal y acompañar la organización y agenda inicial del equipo.

## Formación

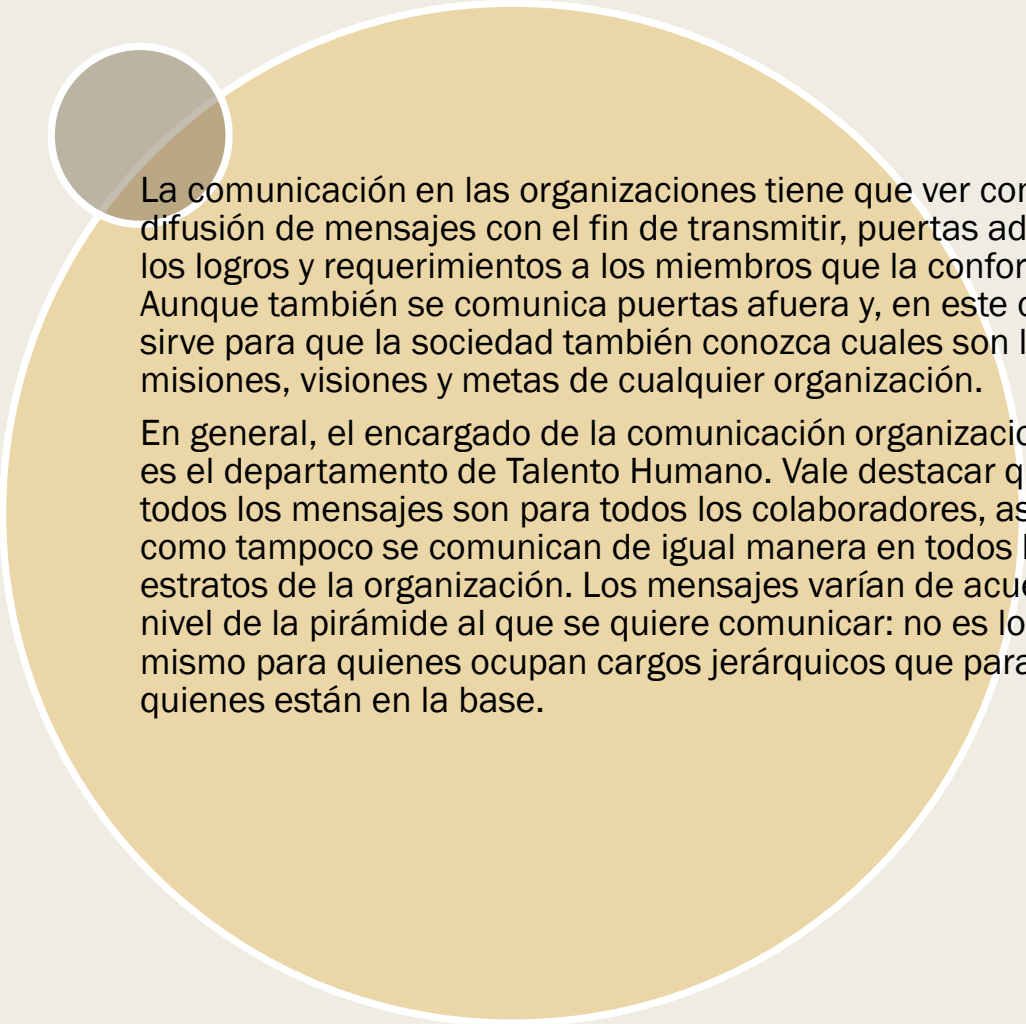
- Pueden complementarse las habilidades de sus integrantes con programas de formación enfocados principalmente a facilitar el trabajo en equipo:
  - Metodologías grupales: técnica nominal de grupo, metaplan, brainstorming, etc.
  - Habilidades de gestión: toma de decisiones, identificación de problemas, aprovechamiento del tiempo, etc.
  - Habilidades interpersonales: gestión de reuniones, gestión de conflictos, etc.



# COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES



# DEFINICIÓN



La comunicación en las organizaciones tiene que ver con la difusión de mensajes con el fin de transmitir, puertas adentro, los logros y requerimientos a los miembros que la conforman. Aunque también se comunica puertas afuera y, en este caso, sirve para que la sociedad también conozca cuales son las misiones, visiones y metas de cualquier organización.

En general, el encargado de la comunicación organizacional es el departamento de Talento Humano. Vale destacar que no todos los mensajes son para todos los colaboradores, así como tampoco se comunican de igual manera en todos los estratos de la organización. Los mensajes varían de acuerdo nivel de la pirámide al que se quiere comunicar: no es lo mismo para quienes ocupan cargos jerárquicos que para quienes están en la base.

# FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES



# TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

## Comunicación Interna

Es la elaboración y difusión de mensajes que se hacen circular puertas adentro, es decir, está pensada para los colaboradores de la compañía. Así es que se crean y mantienen los vínculos entre el personal, incluso cuando no forman parte del mismo área o sede.

Dentro de este tipo de comunicación se pueden usar redes sociales, chats, e-mails, informes, memorandos, encuestas, etc.

A su vez, la comunicación interna puede ser:

- Descendente. Cuando el mensaje se difunde desde los mandos más altos de la compañía hasta alcanzar las bases.
- Ascendente. Cuando el mensaje lo difunden quienes ocupan la base de la pirámide organizacional, hacia quienes ocupan cargos superiores.

## Comunicación Externa

La componen todos los mensajes que se envían y reciben entre la organización y su entorno. Por entorno se puede entender tanto los proveedores como los clientes, la competencia y hasta la sociedad en su conjunto.

En general, puertas afuera, la organización intenta persuadir al receptor y crear una buena imagen de sí misma. Para eso se puede apelar a la publicidad, folletos, call centers, oficios, entre otras estrategias.

# ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

## Emisor

- Aquel miembro que se encarga de la elaboración y envío del mensaje. En este caso podría ser, por ejemplo, el departamento de Recursos Humanos, el líder de un área o los colaboradores de un sector.

## Receptor

- Quien recibe e interpreta el mensaje, pueden ser los trabajadores de base o ser los mismos que los actores mencionados previamente. Es que, en las organizaciones, es muy común que los roles de emisor y receptor se alternen constantemente.

## Mensaje

- El contenido que se quiere difundir.

## Código

- El conjunto de reglas y símbolos que se utilizan para la elaboración del mensaje. Este código debe ser conocido por el emisor y por el receptor. De lo contrario, el mensaje no podrá ser interpretado correctamente.

## Canal

- El medio a través del cual viaja o se difunde el mensaje. Puede ser una cartelera, un folleto, un e-mail, wasap o un discurso, por poner solo algunos ejemplos de la amplia variedad de canales entre los cuales puede valerse una organización a la hora de difundir un mensaje.

LIDERAZGO



# DEFINICIÓN

Se denomina de esta forma al conjunto de habilidades que posee una persona para influir en la manera de pensar o de actuar de otras personas, motivándolas para hacer que las tareas que deben llevar a cabo sean realizadas de manera eficiente; ayudando de esta manera a la consecución de los objetivos pre establecidos.

También se utiliza este término para definir a las capacidades de tomar la iniciativa, proporcionar ideas innovadoras, evaluar determinados proyectos de manera eficiente; el líder no solo debe tener la capacidad de dar órdenes, también debe tener en cuenta las inquietudes y opiniones que las personas que se encuentran bajo su cargo puedan ofrecer, lo que genera seguridad en los subordinados y esto a su vez evita la discusión sobre su rol, dejando bien en claro la figura que éste representa; en algunas ocasiones el liderazgo es ejercido utilizando tácticas autoritarias y de intimidación, en cuyo caso la figura del líder puede llegar a ser respetada pero de manera obligatoria y no voluntaria. En el entorno laboral es de vital importancia la presencia de la figura del líder, ya que dicha persona puede guiar a un determinado grupo de personas a la consecución de los objetivos de manera más rápida y efectiva, que si cada una de estas lo hiciera independientemente

# DIEZ ASPECTOS QUE AYUDAN A DEFINIR EL ARTE DE LIDERAR

## 1. Visión

- Liderar implica tener una visión, un panorama del futuro y compartirlo con los demás. Sólo cuando se consigue participar de esa visión, se logrará poner en común las metas y dirigir los esfuerzos y dedicación de todo el equipo.

## 2. Motivación

- El líder debe motivar como nadie, es una de sus principales funciones como gestor de personas. A través de la motivación, el líder canaliza la energía y el potencial profesional de sus compañeros, con el fin de conseguir los objetivos trazados.

## 3. Servir

- El líder está al servicio del equipo y no al revés. Los miembros del grupo deben contar y sentir el apoyo de su líder, tener al alcance las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo de forma adecuada, ver reconocidos sus esfuerzos y saber que hay una persona atenta a sus necesidades.

## 4. Empatía

- Una de las cualidades básicas de todo líder que se preste al éxito es precisamente la inteligencia emocional, esa capacidad que tienen los líderes para ponerse en el lugar de los demás, comprender sus preocupaciones y dar solución a sus problemas. Los líderes conocen los secretos de su negocio y por eso pueden mostrar empatía con los clientes y con los miembros de su equipo: esa empatía consigue inspirar y establecer lazos que conducen al éxito.

## 5. Creatividad

- La definición de liderazgo también tiene que ver con la creatividad. Los buenos líderes son capaces de crear un entorno que anime a todos los miembros de su equipo a desarrollar sus habilidades y su imaginación, de manera que contribuyan con su sello personal al proyecto común y a la visión de la empresa. Liderar con éxito, significa respetar el ingenio de los demás y aprender de la gente que lo rodea.



# DIEZ ASPECTOS QUE AYUDAN A DEFINIR EL ARTE DE LIDERAR

## 6. Exigencia

- Un buen líder pone vallas altas a los suyos, porque quiere lograr los objetivos y sacar lo mejor de su equipo. Solamente un líder exigente logrará grandes resultados. Además de esa exigencia, el líder tiene que saber escuchar, para conocer las necesidades de sus compañeros y poder después ofrecerles el tiempo y los recursos necesarios para que hagan bien su trabajo y, por tanto, cumplan con lo que se les exige.

## 7. Dirigir

- El líder debe estar al frente para servir de guía a su equipo durante todo el proceso, hasta que se cumpla el objetivo determinado.

## 8. Hacer equipo

- El verdadero líder busca trabajar en equipo para alcanzar un objetivo común. La gestión de personas es una de las tareas más difíciles a las que se enfrentan los líderes. Los líderes con conciencia de equipo saben asumir la responsabilidad cuando algo no va bien, y recompensar al grupo tras un trabajo bien hecho.

## 9. Asumir riesgos

- El líder es el encargado de asumir riesgos que los demás no están dispuestos a asumir. Es quien tiene la confianza suficiente para tomar una decisión, y si se equivoca, el líder debe tener el coraje suficiente para rectificar, asumir su culpa y tomar el camino correcto, sin culpar al equipo. Los buenos líderes saben adelantarse a su tiempo, ven oportunidades donde otros no las ven y saben contagiar la ilusión por su visión para tratar de hacerla realidad.

## 10. Mejorar

- Un verdadero líder busca la mejora continua, los líderes tienen la capacidad de convertir a los individuos de su equipo en estrellas, buscar que las personas mejoren sus capacidades.

# CARACTERÍSTICAS

---

**Capacidad de comunicarse:** La comunicación debe ser en dos sentidos; el líder debe expresar claramente sus ideas e instrucciones, para que los demás las entiendan y actúen; así mismo debe saber escuchar y considerar lo que el grupo le expresa.

---

**Inteligencia emocional:** Habilidad para manejar los sentimientos y emociones del grupo y de sí mismo; los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

---

**Capacidad para establecer metas:** Para dirigir a un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se puedan cumplir.

---

**Capacidad de planeación:** Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se han de desarrollar, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

---

**Reconocer sus fortalezas y aprovecharlas al máximo:** Buscar mejorar al máximo sus aspectos positivos y eliminar o minimizar sus debilidades.

---

**Hacer crecer a su gente:** Enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos, para que en algún momento puedan sustituirlo.

---

**Tiene carisma:** Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, hay que demostrar verdadero interés en las personas que lo rodean.

---

**Es Innovador:** Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

---

**Responsable:** Asume con entereza el riesgo de sus decisiones, también se adjudica gustosamente las tareas encomendadas.

---

**Es informado:** Adquiere, entiende y utiliza adecuadamente la información necesaria.

# TIPOS DE LIDERAZGO

## LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE

El tipo de liderazgo laissez-faire, también conocido como liderazgo delegativo, es un estilo de no intervención y falta de feedback regular. El nombre hace referencia a la palabra francesa “dejar pasar” o “dejarlo ser”. El líder laissez-faire interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible. Es un estilo no autoritario que se basa en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación, necesitan menos supervisión para ser productivos. Ya que estos trabajadores son expertos y poseen las competencias para rendir de manera independiente, son capaces de cumplir con las tareas con muy poca vigilancia.

### Ventajas:

- Para algunos empleados, la autonomía es liberadora, mejora la creatividad y ayuda a sentirse más satisfecho con el trabajo que se realiza. Este tipo de liderazgo puede ser usado en situaciones donde los subordinados son apasionados y gozan de una alta motivación intrínseca.

### Desventajas

- De todas formas, no todos los empleados poseen esas características. Este estilo no es apropiado cuando se trabaja con empleados que no poseen las competencias arriba mencionadas. Muchas personas no son buenas a la hora de asignarse sus propios plazos de entrega, gestionarse sus propias tareas y resolver los problemas que puedan ir surgiendo. En estas situaciones, los proyectos o las fechas de entrega pueden no cumplirse cuando los miembros del grupo no son dirigidos correctamente o no se benefician del feedback apropiado. Muchos estudios parecen demostrar que el tipo de liderazgo laissez-faire puede llevar a una falta de control, un incremento de los costos de la compañía y una productividad pobre.

# TIPOS DE LIDERAZGO

## LIDERAZGO AUTOCRÁTICO

El liderazgo autocrático permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

### Ventajas:

- Puede ser efectivo en ambientes de trabajo en los que las decisiones necesitan tomarse rápidamente. También parece ser altamente efectivo con empleados que requieren una vigilancia estrecha sobre las actividades, ya que al eliminar la tendencia de los trabajadores a relajarse, puede aumentar la productividad y velocidad en las tareas.

### Desventajas:

- No tiene en cuenta la opinión de los trabajadores y los empleados son simplemente personas que deben acatar órdenes. Algunos empleados pueden sentirse infravalorados y suelen mostrar poco compromiso afectivo hacia la compañía, pudiendo llegar a abandonar la empresa o rendir menos. Es un estilo de liderazgo que, poco a poco, está siendo desterrado de las empresas.

# TIPOS DE LIDERAZGO

## LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

Habitualmente llamado liderazgo participativo, este tipo de liderazgo se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior.

### Ventajas:

- Este tipo de líder se gana al equipo porque los empleados contribuyen en el proceso de decisión. Por tanto, los empleados suelen sentirse como parte de la compañía y de los cambios que puedan producirse en la organización, mejorando su afiliación y compromiso con la empresa, del mismo modo que su productividad y capacidad de innovación.

### Desventajas:

- Muchas veces no se pueden superar los desacuerdos entre dos o más partes del grupo o el camino se hace más lento a la hora de alcanzar una meta, en comparación con otros estilos de liderazgo. Además, este tipo de liderazgo requiere que el líder posea gran habilidad para mantener la motivación y la colaboración de quienes le siguen, así como plena confianza en sí mismo. De lo contrario, el equilibrio de un conjunto de individuos se podría quebrar.

# TIPOS DE LIDERAZGO

## LIDERAZGO TRANSACCIONAL

El liderazgo transaccional se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

### Ventajas:

- Es un tipo de liderazgo orientado a los objetivos y, por tanto, los seguidores son motivados con recompensas por los resultados conseguidos. El líder transaccional crea estructuras claras, donde queda bien definido lo que requiere de sus subordinados y las recompensas que van a percibir.

### Desventajas:

- El perfil de seguidor del líder transaccional es un individuo racional, motivado por el dinero y otros beneficios o recompensas, cuyo comportamiento es bastante predecible; al acabar las recompensas también se acaba la motivación.

# TIPOS DE LIDERAZGO

## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Los líderes transformadores emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados.

### Ventajas:

- Cuando estos líderes y sus seguidores trabajan juntos, llegan a un nivel superior de moral y motivación. La clave está en el impacto que tienen sobre los seguidores, ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos.

### ¿Desventajas?

- El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer una visión compartida que permita funcionar conjuntamente con los seguidores en el proceso de cambio.

# PREGUNTAS





*Gracias*

