

A. Formato de Entrevista Semiestructurada

Esta consta de diecinueve (19) preguntas que llevarán al participante a discutir acerca de la percepción que tiene de lo que es una competencia iniciando la definición de lo general a lo particular.

1. ¿Para usted que es una organización virtual?
2. ¿Qué caracteriza una organización virtual?
3. ¿Cómo es la estructura de una organización virtual?
4. ¿Cuál es el rol que debe asumir un directivo de una organización virtual?
5. ¿Cuáles cree usted que deberían ser los rasgos del perfil de un directivo de la organización virtual?
6. ¿Para usted que es una competencia?
7. ¿Para usted que es una competencia laboral?
8. ¿Qué competencias cree usted que debería poseer un Directivo de una Organización Virtual?
9. A partir de las competencias que acaba de mencionar, ¿De qué manera cree que el Directivo llega a desarrollarlas en un nivel adecuado?
10. ¿Qué habilidades cree que debe tener un directivo para poder afrontar situaciones inesperadas o impredecibles en una organización virtual?
11. ¿Que habilidades cree que le permitirán al directivo dirigir los procesos y administrar los recursos de la organización virtual?.
12. ¿De qué manera considera que el Directivo de una organización virtual debe asimilar los medios de comunicación, para lograr una aplicación eficaz de los mismos?
13. ¿Qué alternativas debe utilizar un Directivo a la hora de innovar e implementar cambios frecuentes en una organización virtual?
14. ¿Qué habilidades considera que debe poseer el Directivo de una Organización Virtual en el momento de detectar nuevas oportunidades de negocio y realizar alianzas estratégicas?
15. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo al establecer tareas específicas para cada uno de los miembros de la organización virtual?
16. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo en situaciones que generen presión, en jornadas de trabajo prolongadas?
17. ¿Qué habilidad debe tener un directivo de una organización virtual para establecer relaciones con los diferentes integrantes de la sociedad?

18. ¿De que manera un directivo de organización virtual puede ayudar a satisfacer las necesidades de sus usuarios a partir de lo que le demanda el mercado?
19. ¿Qué habilidades le permitirían a un directivo de una organización virtual actuar con rapidez y congruencia frente al cumplimiento de los objetivos planteados por la misma, teniendo en cuenta a su recurso humano?.

B. Formato de Validación de Ítems y Cuadro de Especificaciones
 "Competencias Laborales del Directivo en la Organización Virtual"
 Instrumento de Recolección de Información (entrevista semiestructurada)

JURADO No. 1

Dimensión: Organización Virtual

Definición: Cuesta, F. (1998) afirma que "Una empresa virtual es una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyadas en las posibilidades tecnológicas de las empresas que forman la red".

Ítem	Claridad			Pertinencia			Relevancia			Secuencia			Concepto Definitivo			Observaciones Específicas
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	ASM	ACM	NA	
Organización Virtual																
1, ¿Para usted que es una organización virtual?			X			X			X			X	X			
2, ¿Que caracteriza una organización virtual?			X			X			X			X	X			
3. ¿Cómo es la estructura de una organización virtual?			X			X			X			X	X			

ASM: Aceptado sin modificación

ACM: Aceptado con modificación

NA: No aceptado

Dimensión: Directivo Virtual

Definición: Cuesta, F. (1998) afirma que "es aquel que dirige la organización virtual dentro de entornos cambiantes, competitivos, globales etc., mercados maduros y trabajadores cualificados liderando el proyecto que supone la empresa y que, puede apoyarse para la realización del proceso de transformación en diferentes personas y empresas".

Ítem	Claridad			Pertinencia			Relevancia			Secuencia			Concepto Definitivo			Observaciones Específicas
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	ASM	ACM	NA	
Directivo Virtual																
4. ¿Cuál es el rol que debe asumir un directivo de una organización virtual?			X			X			X			X	X			
5. ¿Cuáles cree usted que deberían ser los rasgos del perfil de un directivo de la organización virtual?			X			X			X			X	X			

ASM: Aceptado sin modificación

ACM: Aceptado con modificación

NA: No aceptado

Dimensión: Competencias / Competencias Laborales

Definición: Una competencia se conoce como: "Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (sabes estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro" (Vela L, 2004). De la misma manera, el Ministerio de educación, (2003) las define como "Un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente en cuanto el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano."

Por otra parte, las competencias laborales se conocen como la capacidad productiva de una persona, que se define y mide en términos de desempeño dentro de un contexto laboral. Para poder determinar el desempeño, esta capacidad se establece en función de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la ejecución de un trabajo efectivo con altos niveles de calidad y seguridad." (ICONTEC. Revista Normas & Calidad, No. 58, año 2003, p 28).

Ítem	Claridad			Pertinencia			Relevancia			Secuencia			Concepto Definitivo			Observaciones Específicas
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	ASM	ACM	NA	
Competencias / Competencias Laborales																
6. ¿Para usted que es una competencia?			X			X			X			X	X			
7. ¿Para usted que es una competencia laboral?			X			X			X			X	X			
8. ¿Qué competencias cree usted que debería poseer un Directivo de una Organización Virtual?			X			X			X			X	X			
9. A partir de las competencias que acaba de mencionar, ¿De qué manera cree que el Directivo llega a desarrollarlas en un nivel adecuado?			X			X			X			X	X			
10. ¿Qué habilidades cree que debe tener un directivo para poder afrontar situaciones inesperadas o impredecibles en una organización virtual?			X			X			X			X	X			
11. ¿Que habilidades cree que le permitirán al directivo dirigir los			X			X			X			X	X			

procesos y administrar los recursos de la organización virtual?															
12. ¿De qué manera considera que el Directivo de una organización virtual debe asimilar los medios de comunicación, para lograr una aplicación eficaz de los mismos?			X		X		X			X	X				
13. ¿Qué alternativas debe utilizar un Directivo a la hora de innovar e implementar cambios frecuentes en una organización virtual?			X		X		X			X	X				
14. ¿Qué habilidades considera que debe poseer el Directivo de una Organización Virtual en el momento de detectar nuevas oportunidades de negocio y realizar alianzas estratégicas?			X		X		X			X	X				
15. ¿Qué habilidades considera usted que debe poseer el			X		X		X			X	X				

directivo al establecer tareas específicas para cada uno de los miembros de la organización virtual?															
16. ¿Qué habilidades considera usted que debe poseer el directivo en situaciones que generen presión, en jornadas de trabajo prolongadas?			X		X		X			X	X				
17. ¿Qué habilidad debe tener un directivo de una organización virtual para establecer relaciones con los diferentes integrantes de la sociedad?			X		X		X			X	X				
18. ¿De qué manera un directivo de organización virtual puede ayudar a satisfacer las necesidades de sus usuarios a partir de lo que le demanda el mercado?			X		X		X			X	X				
19. ¿Qué habilidades le permitirían a un directivo			X		X		X			X	X				

de una organización virtual actuar con rapidez y congruencia frente al cumplimiento de los objetivos planteados por la misma, teniendo en cuenta a su recurso humano?																			
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ASM: Aceptado sin modificación

ACM: Aceptado con modificación

NA: No aceptado

OBSERVACIONES GENERALES:

Sería importante aclarar si hay preguntas atinentes sólo a los directivos o sólo para los clientes de las O.V porque creo que debe haber diferencia respecto de su conocimiento de las organizaciones por el vínculo establecido, y por ende, diferencia en su nivel de aportación para la investigación como población objetivo.

CUADRO DE ESPECIFICACIONES
 "COMPETENCIAS LABORALES DEL DIRECTIVO EN LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL"

Categoría	Definición	Reactivos	correspondencia			Observaciones Especificas
COMPETENCIAS GENERICAS	Las competencias generales o genéricas, tal como lo afirma Cuesta (1998), son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Estas a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado	9			X	
1. Competencias Personales Transferibles	Son aquellas habilidades que trascienden el contexto de una disciplina, que se espera que sean	11			X	

	<p>formadas por la academia, que no son instrumentales y que no están relacionadas, como las otras competencias, con situaciones específicas predecibles sino, al contrario, con la capacidad del individuo para afrontar lo inesperado e impredecible (Barnett. 2001). Se destacan seis competencias dentro de esta categoría: habilidad de comunicación, trabajo en equipo, orientación al logro, toma de decisiones, capacidad negociadora y aprendizaje continuo (p.92).</p>					
<p>2. Competencias Técnicas o Específicas de la Profesión:</p>	<p>Son aquellas que le dan el carácter profesional a quien dirige esta área en la organización y que convierten al gerente en experto de los procedimientos y prácticas de gestión de personal. En términos de Punk (citado por Maldonado, 2002, p.29), posee competencia técnica quien domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello. Se evidenciaron tres competencias: manejo de prácticas de RH, conocimiento del negocio y gestión de lo cultural. Estas competencias requieren que la persona, además de conocer los procesos propios de la gestión humana, tenga la capacidad de interrelacionarlos, relacionarlos con el negocio y asociarlos con la naturaleza humana. (p.93).</p>	12			X	
<p>3. Competencias de Gestión:</p>	<p>Aquellas orientadas a la dirección de personas y a la administración de recursos. Las competencias detectadas dentro de</p>	13			X	

	<p>esta categoría son: pensamiento estratégico, gestión de procesos, orientación al cliente, gestión del cambio y liderazgo. Estas competencias corresponden a la capacidad directiva, pero teniendo en cuenta que el gerente de organización virtual no solo debe dirigir su grupo sino incidir sobre toda la organización. (p.93).</p>					
4. Competencias Sociales:	<p>Incluyen las motivaciones y la capacidad de relación de un contexto social organizativo (Le Boterf, citado por Maldonado, 2002, p.31). Las competencias percibidas fueron: sensibilidad social, capacidad de interrelación, facilitación y autocontrol. Estas competencias requieren condiciones especiales de calidad humana relacionadas con capacidades entrópicas y conocimiento de la naturaleza humana. Se encuentran asociadas a valores ético-morales, como honestidad, responsabilidad, lealtad, solidaridad y transparencia. (p.93).</p>	14			X	
COMPETENCIAS EJECUTIVAS		10			X	
1. Desarrollo del equipo:	<p>Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.</p>	10			X	
2. Habilidades mediáticas:	<p>Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Se relaciona</p>	10			X	<p>Teniendo en cuenta la definición de Organización Virtual creo que esta competencia amerita una</p>

	con la competencia "modalidad de contacto" pero en un sentido mas especifico, porque hace referencia a los medios.					pregunta independiente porque al mencionarla dentro de la lista no se le da la importancia que tiene para la especificidad del tema respecto de virtualidad.
3. Liderazgo:	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feed back, integrando las opiniones de los otros.	10			X	
4. Liderazgo para el cambio	Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión parezca no solo posible sino también accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuino, actuar como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.	10			X	
5. Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.	10			X	

<p>6. Empowerment</p>	<p>Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos.</p>	<p>10</p>			<p>X</p>	
<p>7. Dinamismo - Energía</p>	<p>Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.</p>	<p>10</p>			<p>X</p>	
<p>8. Relaciones publicas</p>	<p>Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.</p>	<p>10</p>			<p>X</p>	
<p>9. Orientación al cliente</p>	<p>Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación</p>	<p>10</p>			<p>X</p>	

	empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.					
10. Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo, Equipo, en su definición mas amplia, es u grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.	10			X	
11. Orientación a los resultados	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	10			X	
12. Integridad	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.	10			X	
13. Iniciativa	Es la predisposición a actuar pro activamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles	10			X	

	de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.					
--	---	--	--	--	--	--

JURADO No. 2

Dimensión: Organización Virtual

Definición: Cuesta, F. (1998) afirma que "Una empresa virtual es una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyadas en las posibilidades tecnológicas de las empresas que forman la red".

Ítem	Claridad			Pertinencia			Relevancia			Secuencia			Concepto Definitivo			Observaciones Específicas
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	ASM	ACM	NA	
Organización Virtual																
1, ¿Para usted que es una organización virtual?			X			X			X			X	X			
2, ¿Que caracteriza a una organización virtual?			X			X			X			X	X			
3. ¿Cómo es la estructura de una organización virtual?		X				X			X			X		X		Se debe especificar a qué tipo de estructura se están refiriendo.

ASM: Aceptado sin modificación

ACM: Aceptado con modificación

NA: No aceptado

Dimensión: Directivo Virtual

Definición: Cuesta, F. (1998) afirma que "es aquel que dirige la organización virtual dentro de entornos cambiantes, competitivos, globales etc, mercados maduros y trabajadores cualificados liderando el proyecto que supone la empresa y que, puede apoyarse para la realización del proceso de transformación en diferentes personas y empresas".

Ítem	Claridad			Pertinencia			Relevancia			Secuencia			Concepto Definitivo			Observaciones Específicas
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	ASM	ACM	NA	
Directivo Virtual																
4. ¿Cuál es el rol que debe asumir un directivo de una organización virtual?			X			X			X			X	X			
5. ¿Cuáles cree usted que deberían ser los rasgos del perfil de un directivo de la organización virtual?			X			X			X			X	X			

ASM: Aceptado sin modificación

ACM: Aceptado con modificación

NA: No aceptado

Dimensión: Competencias / Competencias Laborales

Definición: Una competencia se conoce como: "Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (sabes estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro" (Vela L, 2004). De la misma manera, el Ministerio de educación, (2003) las define como "Un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente en cuanto el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano."

Por otra parte, las competencias laborales se conocen como la capacidad productiva de una persona, que se define y mide en términos de desempeño dentro de un contexto laboral. Para poder determinar el desempeño, esta capacidad se establece en función de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la ejecución de un trabajo efectivo con altos niveles de calidad y seguridad." (ICONTEC. Revista Normas & Calidad, No. 58, año 2003, p 28).

Ítem	Claridad			Pertinencia			Relevancia			Secuencia			Concepto Definitivo			Observaciones Específicas
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	ASM	ACM	NA	
Competencias / Competencias Laborales																
6. ¿Para usted que es una competencia?			X			X			X			X	X			
7. ¿Para usted que es una competencia laboral?			X			X			X			X	X			
8. ¿Qué competencias cree usted que debería poseer un Directivo de una Organización Virtual?			X			X			X			X	X			
9. A partir de las competencias que acaba de mencionar, ¿De qué manera cree que el Directivo llega a desarrollarlas en un nivel adecuado?			X			X			X			X	X			
10. ¿Qué habilidades cree que debe tener un directivo para poder afrontar situaciones inesperadas o impredecibles en una organización virtual?			X			X			X			X	X			
11. ¿Que habilidades cree que le permitirán al directivo dirigir los			X			X			X			X	X			

procesos y administrar los recursos de la organización virtual?															
12. ¿De qué manera considera que el Directivo de una organización virtual debe asimilar los medios de comunicación, para lograr una aplicación eficaz de los mismos?			X		X			X			X	X			
13. ¿Qué alternativas debe utilizar un Directivo a la hora de innovar e implementar cambios frecuentes en una organización virtual?			X		X			X			X	X			
14. ¿Qué habilidades considera que debe poseer el Directivo de una Organización Virtual en el momento de detectar nuevas oportunidades de negocio y realizar alianzas estratégicas?			X		X			X			X	X			
15. ¿Qué habilidades considera usted que debe poseer el			X		X			X			X	X			

directivo al establecer tareas específicas para cada uno de los miembros de la organización virtual?															
16. ¿Qué habilidades considera usted que debe poseer el directivo en situaciones que generen presión, en jornadas de trabajo prolongadas?			X		X		X			X	X				
17. ¿Qué habilidad debe tener un directivo de una organización virtual para establecer relaciones con los diferentes integrantes de la sociedad?			X		X		X			X	X				
18. ¿De qué manera un directivo de organización virtual puede ayudar a satisfacer las necesidades de sus usuarios a partir de lo que le demanda el mercado?			X		X		X			X	X				
19. ¿Qué habilidades le permitirían a un directivo			X		X		X			X	X				

de una organización virtual actuar con rapidez y congruencia frente al cumplimiento de los objetivos planteados por la misma, teniendo en cuenta a su recurso humano?																		
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ASM: Aceptado sin modificación

ACM: Aceptado con modificación

NA: No aceptado

OBSERVACIONES GENERALES: El análisis que acompaña las sugerencias ACM en cada caso está justificado desde la posibilidad de acercar el entrevistado a la objetividad de sus respuestas, pero en ningún momento significa que se deban cambiar en su totalidad las preguntas por cuanto el nivel de pertinencia y relevancia es alto para la gran mayoría de ellas.

CUADRO DE ESPECIFICACIONES
"COMPETENCIAS LABORALES DEL DIRECTIVO EN LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL"

Categoría	Definición	Reactivos	correspondencia			Observaciones Específicas
COMPETENCIAS GENERICAS	Las competencias generales o genéricas, tal como lo afirma Cuesta (1998), son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Estas a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado	9			X	
1. Competencias Personales Transferibles	Son aquellas habilidades que trascienden el contexto de una disciplina, que se espera que sean formadas por la	11			X	

	<p>academia, que no son instrumentales y que no están relacionadas, como las otras competencias, con situaciones específicas predecibles sino, al contrario, con la capacidad del individuo para afrontar lo inesperado e impredecible (Barnett. 2001). Se destacan seis competencias dentro de esta categoría: habilidad de comunicación, trabajo en equipo, orientación al logro, toma de decisiones, capacidad negociadora y aprendizaje continuo (p.92).</p>					
<p>2. Competencias Técnicas o Especificas de la Profesión:</p>	<p>Son aquellas que le dan el carácter profesional a quien dirige esta área en la organización y que convierten al gerente en experto de los procedimientos y practicas de gestión de personal. En términos de Punk (citado por Maldonado, 2002, p.29), posee competencia técnica quien domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello. Se evidenciaron tres competencias: manejo de prácticas de RH, conocimiento del negocio y gestión de lo cultural. Estas competencias requieren que la persona, además de conocer los procesos propios de la gestión humana, tenga la capacidad de interrelacionarlos, relacionarlos con el negocio y asociarlos con la naturaleza humana. (p.93).</p>	12			X	
<p>3. Competencias de Gestión:</p>	<p>Aquellas orientadas a la dirección de personas y a la administración de recursos. Las competencias detectadas dentro de esta categoría son:</p>	13			X	

	<p>pensamiento estratégico, gestión de procesos, orientación al cliente, gestión del cambio y liderazgo. Estas competencias corresponden a la capacidad directiva, pero teniendo en cuenta que el gerente de organización virtual no solo debe dirigir su grupo sino incidir sobre toda la organización. (p.93).</p>					
4. Competencias Sociales:	<p>Incluyen las motivaciones y la capacidad de relación de un contexto social organizativo (Le Boterf, citado por Maldonado, 2002, p.31). Las competencias percibidas fueron: sensibilidad social, capacidad de interrelación, facilitación y autocontrol. Estas competencias requieren condiciones especiales de calidad humana relacionadas con capacidades entrópicas y conocimiento de la naturaleza humana. Se encuentran asociadas a valores ético-morales, como honestidad, responsabilidad, lealtad, solidaridad y transparencia. (p.93).</p>	14			X	
COMPETENCIAS EJECUTIVAS		10			X	
1. Desarrollo del equipo:	<p>Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.</p>	10			X	
2. Habilidades mediáticas:	<p>Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Se relaciona con la competencia</p>	10			X	<p>Teniendo en cuenta la definición de Organización Virtual creo que esta competencia amerita una pregunta</p>

	<p>“modalidad de contacto” pero en un sentido mas especifico, porque hace referencia a los medios.</p>					<p>independiente porque al mencionarla dentro de la lista no se le da la importancia que tiene para la especificidad del tema respecto de virtualidad.</p>
3. Liderazgo:	<p>Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.</p>	10			X	
4. Liderazgo para el cambio	<p>Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión parezca no solo posible sino también accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuino, actuar como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.</p>	10			X	
5. Pensamiento estratégico	<p>Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.</p>	10			X	
6.	Establece claros	10				

Empowerment	objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos.				X	
7. Dinamismo - Energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	10			X	
8. Relaciones publicas	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.	10			X	
9. Orientación al cliente	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como	10			X	

	los proveedores y el personal de la organización.					
10. Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo, Equipo, en su definición mas amplia, es u grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.	10			X	
11. Orientación a los resultados	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	10			X	
12. Integridad	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.	10			X	
13. Iniciativa	Es la predisposición a actuar pro activamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde	10			X	

	concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.					
--	--	--	--	--	--	--

JURADO No.3

Dimensión: Organización Virtual

Definición: Cuesta, F. (1998) afirma que "Una empresa virtual es una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyadas en las posibilidades tecnológicas de las empresas que forman la red".

Ítem	Claridad			Pertinencia			Relevancia			Secuencia			Concepto Definitivo			Observaciones Específicas
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	ASM	ACM	NA	
Organización Virtual																
1, ¿Para usted que es una organización virtual?			X			X			X			X	X			
2, ¿Que caracteriza una organización virtual?			X			X			X			X	X			
3. ¿Cómo es la estructura de una organización virtual?			X			X			X			X	X			

ASM: Aceptado sin modificación

ACM: Aceptado con modificación

NA: No aceptado

Dimensión: Directivo Virtual

Definición: Cuesta, F. (1998) afirma que "es aquel que dirige la organización virtual dentro de entornos cambiantes, competitivos, globales etc, mercados maduros y trabajadores cualificados liderando el proyecto que supone la empresa y que, puede apoyarse para la realización del proceso de transformación en diferentes personas y empresas".

Ítem	Claridad	Pertinencia	Relevancia	Secuencia	Concepto	Observaciones
------	----------	-------------	------------	-----------	----------	---------------

Directivo Virtual													Definitivo			Especificas
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	ASM	ACM	NA	
4. ¿Cuál es el rol que debe asumir un directivo de una organización virtual?			X			X			X			X	X			
5. ¿Cuáles cree usted que deberían ser los rasgos del perfil de un directivo de la organización virtual?			X			X			X			X	X			

ASM: Aceptado sin modificación

ACM: Aceptado con modificación

NA: No aceptado

Dimensión: Competencias / Competencias Laborales

Definición: Una competencia se conoce como: "Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (sabes estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro" (Vela L, 2004). De la misma manera, el Ministerio de educación, (2003) las define como "Un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente en cuanto el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano."

Por otra parte, las competencias laborales se conocen como la capacidad productiva de una persona, que se define y mide en términos de desempeño dentro de un contexto laboral. Para poder determinar el desempeño, esta capacidad se establece en función de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la ejecución de un trabajo efectivo con altos niveles de calidad y seguridad." (ICONTEC. Revista Normas & Calidad, No. 58, año 2003, p 28).

Ítem	Claridad			Pertinencia			Relevancia			Secuencia			Concepto Definitivo			Observaciones Específicas
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	ASM	ACM	NA	
Competencias / Competencias Laborales																
6. ¿Para usted que es una competencia?			X			X			X			X	X			
7. ¿Para usted que es una competencia laboral?			X			X			X			X	X			
8. ¿Qué competencias cree usted que debería poseer un Directivo de una Organización Virtual?			X			X			X			X	X			
9. A partir de las competencias que acaba de mencionar, ¿De qué manera cree que el Directivo llega a desarrollarlas en un nivel adecuado?			X			X			X			X	X			
10. ¿Qué habilidades cree que debe tener un directivo para poder afrontar situaciones inesperadas o impredecibles en una organización virtual?			X			X			X			X	X			
11. ¿Que habilidades cree que le permitirán al directivo dirigir los			X			X			X			X	X			

procesos y administrar los recursos de la organización virtual?															
12. ¿De qué manera considera que el Directivo de una organización virtual debe asimilar los medios de comunicación, para lograr una aplicación eficaz de los mismos?			X		X		X		X	X					
13. ¿Qué alternativas debe utilizar un Directivo a la hora de innovar e implementar cambios frecuentes en una organización virtual?			X		X		X		X	X					
14. ¿Qué habilidades considera que debe poseer el Directivo de una Organización Virtual en el momento de detectar nuevas oportunidades de negocio y realizar alianzas estratégicas?			X		X		X		X	X					
15. ¿Qué habilidades considera usted que debe poseer el			X		X		X		X	X					

directivo al establecer tareas específicas para cada uno de los miembros de la organización virtual?															
16. ¿Qué habilidades considera usted que debe poseer el directivo en situaciones que generen presión, en jornadas de trabajo prolongadas?			X		X		X			X	X				
17. ¿Qué habilidad debe tener un directivo de una organización virtual para establecer relaciones con los diferentes integrantes de la sociedad?			X		X		X			X	X				
18. ¿De qué manera un directivo de organización virtual puede ayudar a satisfacer las necesidades de sus usuarios a partir de lo que le demanda el mercado?			X		X		X			X	X				
19. ¿Qué habilidades le permitirían a un directivo			X		X		X			X	X				

de una organización virtual actuar con rapidez y congruencia frente al cumplimiento de los objetivos planteados por la misma, teniendo en cuenta a su recurso humano?																		
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ASM: Aceptado sin modificación

ACM: Aceptado con modificación

NA: No aceptado

OBSERVACIONES GENERALES: Considero que la explicación de las categorías es suficiente y cada pregunta pertinente para las mismas. Sin embargo, es importante tener claridad sobre conceptos que pueden no necesariamente ser conocidos por los sujetos entrevistados.

CUADRO DE ESPECIFICACIONES
"COMPETENCIAS LABORALES DEL DIRECTIVO EN LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL"

Categoría	Definición	Reactivos	correspondencia			Observaciones Específicas
COMPETENCIAS GENERICAS	Las competencias generales o genéricas, tal como lo afirma Cuesta (1998), son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Estas a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado	9			X	
1. Competencias Personales Transferibles	Son aquellas habilidades que trascienden el contexto de una disciplina, que se espera que sean formadas por la academia, que no son instrumentales y que no están relacionadas,	11			X	

	<p>como las otras competencias, con situaciones específicas predecibles sino, al contrario, con la capacidad del individuo para afrontar lo inesperado e impredecible (Barnett. 2001). Se destacan seis competencias dentro de esta categoría: habilidad de comunicación, trabajo en equipo, orientación al logro, toma de decisiones, capacidad negociadora y aprendizaje continuo (p.92).</p>					
<p>2. Competencias Técnicas o Específicas de la Profesión:</p>	<p>Son aquellas que le dan el carácter profesional a quien dirige esta área en la organización y que convierten al gerente en experto de los procedimientos y prácticas de gestión de personal. En términos de Punk (citado por Maldonado, 2002, p.29), posee competencia técnica quien domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello. Se evidenciaron tres competencias: manejo de prácticas de RH, conocimiento del negocio y gestión de lo cultural. Estas competencias requieren que la persona, además de conocer los procesos propios de la gestión humana, tenga la capacidad de interrelacionarlos, relacionarlos con el negocio y asociarlos con la naturaleza humana. (p.93).</p>	12			X	
<p>3. Competencias de Gestión:</p>	<p>Aquellas orientadas a la dirección de personas y a la administración de recursos. Las competencias detectadas dentro de esta categoría son: pensamiento estratégico, gestión de procesos,</p>	13			X	

	orientación al cliente, gestión del cambio y liderazgo. Estas competencias corresponden a la capacidad directiva, pero teniendo en cuenta que el gerente de organización virtual no solo debe dirigir su grupo sino incidir sobre toda la organización. (p.93).					
4. Competencias Sociales:	Incluyen las motivaciones y la capacidad de relación de un contexto social organizativo (Le Boterf, citado por Maldonado, 2002, p.31). Las competencias percibidas fueron: sensibilidad social, capacidad de interrelación, facilitación y autocontrol. Estas competencias requieren condiciones especiales de calidad humana relacionadas con capacidades entrópicas y conocimiento de la naturaleza humana. Se encuentran asociadas a valores ético-morales, como honestidad, responsabilidad, lealtad, solidaridad y transparencia. (p.93).	14			X	
COMPETENCIAS EJECUTIVAS		10			X	
1. Desarrollo del equipo:	Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.	10			X	
2. Habilidades mediáticas:	Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Se relaciona con la competencia "modalidad de contacto" pero en un sentido mas	10			X	Teniendo en cuenta la definición de Organización Virtual creo que esta competencia amerita una pregunta independiente porque al mencionarla dentro

	especifico, porque hace referencia a los medios.					de la lista no se le da la importancia que tiene para la especificidad del tema respecto de virtualidad.
3. Liderazgo:	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.	10			X	
4. Liderazgo para el cambio	Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión parezca no solo posible sino también accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuino, actuar como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.	10			X	
5. Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.	10			X	
6. Empowerment	Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades	10			X	

	<p>personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos.</p>					
7. Dinamismo - Energía	<p>Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.</p>	10			X	
8. Relaciones publicas	<p>Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.</p>	10			X	
9. Orientación al cliente	<p>Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.</p>	10			X	

10. Trabajo en equipo	<p>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo, Equipo, en su definición mas amplia, es u grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.</p>	10			X	
11. Orientación a los resultados	<p>Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.</p>	10			X	
12. Integridad	<p>Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.</p>	10			X	
13. Iniciativa	<p>Es la predisposición a actuar pro activamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de</p>	10			X	

	nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.					
--	---	--	--	--	--	--

C. Entrevistas a Directivos de Organizaciones Virtuales

Directivo 1.

Buenas tardes en esta tarde me encuentro reunido con el Directivo 1, quien se especializa en la prestación de servicios de fotografía y diseño por Internet.

1. ¿Para usted que es una organización virtual?

Bueno una organización virtual es una empresa que no tiene una locación física, que puede funcionar en cualquier tipo de lugar, puede ser la casa, la habitación de uno mismo y que uno pueda desarrollar su propuestas laborar a través de los servicios de Internet y pueda ofrecerlo a traves de los servicios de Internet.

2. ¿Qué caracteriza una organización virtual?

Una organización virtual esta caracterizada por que bueno por no tener una locación o ubicación física, tiene la capacidad de utilización desde cualquier lugar.

3. ¿Qué conoce de la estructura organizacional?

Es difícil mencionar una estructura de una organización virtual por que depende de los fines de la organización, cada organización estará desarrollada y estructurada de acuerdo a los fines para los cuales esta pensada, lo importante es identificar que una organización virtual pues es una organización que se adscribe a unas necesidades de un usuario entonces lo importante es ubicar las necesidades del usuario y en esa mediada no importara tanto la estructura sino como se desarrolla las competencias para poder ubicar las necesidades del usuario.

4. ¿Cuál es el rol que debe asumir un directivo de una organización virtual?

Yo considero que el rol básico de un directivo de una empresa virtual tiene que ver con disponer las herramientas más efectivas para la consecución de los recursos, para la consecución de los fines, de los objetivos de la misma empresa y básicamente satisfacer las necesidades del cliente.

5. ¿Cuáles cree usted que deberían ser los rasgos del perfil de un directivo de la organización virtual?

Bueno el perfil creo que tendría que ver con habilidades y competencias que determinen agilidad, capacidad de adaptación a los diversos entornos, creatividad para resolver problemas y adaptación a los diversos entornos.

6. ¿Para usted que es una competencia?

Una competencia es una habilidad, una destreza que tiene componentes cognitivos, afectivos y comportamentales que se traduce en una acción específica que esta orientada a un fin y que es susceptible de éxito.

7. ¿Para usted que es una competencia laboral?

Pues una competencia laboral, es una competencia, complementando con lo anterior es una acción que esta dirigida a un contexto organizacional y que esta orientada a una acción especifica dentro de un entorno laboral.

8. ¿Qué competencias cree usted que debería poseer un Directivo de una Organización Virtual?

Como lo venia diciendo una competencia es la adaptación a los diversos entornos, una capacidad de resolver problemas con aguilita, innovación y capacidad de administración

9. A partir de las competencias que acaba de mencionar, ¿De qué manera cree que el Directivo llega a desarrollarlas en un nivel adecuado?

Pues yo creo que con la experiencia, creo que cometer errores también es valido por que darse cuenta de las deficiencias que en un momento dado puede tener una organización virtual, pues yo creo que nada esta hecho desde el principio, creo que el cometer errores y el permitirse un margen de error moviliza también las estrategias para consecuentes problemas.

10. ¿Qué habilidades cree que debe tener un directivo para poder afrontar situaciones inesperadas o impredecibles en una organización virtual?

Bueno eh, yo creería que habilidades de comunicación, toma de decisiones, capacidad de resolución de conflictos

11. ¿Que habilidades cree que le permitirán al directivo dirigir los procesos y administrar los recursos de la organización virtual?

Yo considero que la gestión de procesos, la gestión del cambio y el liderazgo.

12. ¿Considera que el Directivo de una organización virtual debe asimilar los medios de comunicación nuevos o tradicionales, para lograr una aplicación eficaz de los mismos?

Pues es vital, es vital por que estas son las estrategias de comunicación y de acción pues a través de las cuales se manejan el servicio y se configura la misma organización, la actualización constante sobre estrategias de información.

13. ¿Qué alternativas debe utilizar un Directivo a la hora de innovar e implementar cambios frecuentes en una organización virtual?

Yo creería que la gestión estratégica, es estar continuamente preparados para procesos de transición y cambio, es no tenerle miedo a los problemas y estar preparados para vivir continuamente esas transiciones.

14. ¿Qué habilidades considera que debe poseer el Directivo de su Organización en el momento de detectar nuevas oportunidades de negocio y realizar alianzas estratégicas?

Pues ser conscientes de las limitaciones de la empresa, conocer el contexto, las oportunidades de negocio, conocer las otras propuestas del mercado que están dentro del mismo rango de organizaciones.

15. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo al establecer tareas específicas para cada uno de los miembros de la organización virtual?

Proporcionar la capacidad de dirección, definir responsabilidades, aprovechar la heterogeneidad de los miembros y combinar adecuadamente las situaciones, las personas y los tiempos.

16. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo en situación que generen presión, en jornadas de trabajo prolongadas?

Yo considero que dinamismo, capacidad de resolución de conflictos y capacidad de motivación para el trabajador.

17. ¿Qué habilidad debe tener un directivo de una organización virtual para establecer relaciones con los diferentes integrantes de la sociedad?

Yo creería que la capacidad de comunicación de interacciona pues para tener con los diferentes actores sociales en cuanto a clientes internos y externos.

18. ¿De que manera un directivo de organización virtual puede ayudar a satisfacer las necesidades de sus usuarios a partir de lo que le demanda el mercado?

Pues estar siempre pendiente de las necesidades del cliente siempre tener esa orientación al cliente en donde los estudios del mercado estén orientados a la indagatoria de las necesidades del cliente.

19. ¿Qué habilidad le permitiría a un directivo de una organización virtual actuar con rapidez y congruencia frente al cumplimiento de los objetivos planteados por la misma teniendo en cuenta su recurso humano?

Bueno pues, la orientación a los resultados pero teniendo en cuenta que esos resultados no pueden estar desvinculados de un enfoque de proceso, osea, las personas deben estar orientadas a unos objetivos pero debe tener en cuenta que lo primordial dentro del desarrollo y la consecución de unos resultados es el proceso mismo.

Muchas gracias Ana Sol por su colaboración.

Directivo 2.

Buenas noches, estamos con el Directivo 2 quien es Directivo de organizaciones virtuales.

1. ¿Para usted que es una organización virtual?

Una organización virtual es una empresa que presta sus servicios en la red

2. ¿Qué caracteriza una organización virtual?

La accesibilidad ya que desde cualquier computador, Pc podemos llegar a ver cuales son los servicios que nos presta esta empresa, además nos tiene que brindar confianza y seguridad para poder adquirir los productos que ella nos brinda.

3. ¿Qué conoce de la estructura organizacional?

Yo pienso o supongo que es una empresa semejante a una empresa común y corriente en la cual hay un gerente y personas a su cargo.

4. ¿Cuál es el rol que debe asumir un directivo de una organización virtual?

Bueno principalmente el debe tener dos roles uno es brindar confianza por que donde una ve confianza es donde uno puede adquirir los servicios y la otra es satisfacer los servicios del cliente.

5. ¿Cuáles cree usted que deberían ser los rasgos del perfil de un directivo de la organización virtual?

Lo primero que debe tener son conocimientos a cerca del producto que brinda conocimientos de cómo tratar un cliente, en el área de sistemas es muy importante por que este desarrolla en la red y además tiene que brindar seguridad y un trabajo en equipo.

6. ¿Para usted que es una competencia?

Una competencia son las habilidades que desarrolla una persona para realizar una actividad.

7. ¿Para usted que es una competencia laboral?

Esto es un poco mas especifico que va de acuerdo al trabajo que en que se desempeñe cada persona, pues debe tener como el conocimiento de su trabajo, el trato a los usuarios y un trabajo en equipo.

8. ¿Qué competencias cree usted que debería poseer un Directivo de una Organización Virtual?

El directivo de una organización virtual debe tener conocimientos en el mercado por que debe saber a que se enfrenta, además trabajo en equipo debe trabajar en equipo con sus subalternos, y sobre todo debe tener liderazgo.

9. A partir de las competencias que acaba de mencionar, ¿De qué manera cree que el Directivo llega a desarrollarlas en un nivel adecuado?

Todo parte de acuerdo a la experiencia que el tenga, aunque también sobre el conocimiento que el tenga de su producto, y tiene que estar muy brindado a los resultados que obtenga.

10. ¿Qué habilidades cree que debe tener un directivo para poder afrontar situaciones inesperadas o impredecibles en una organización virtual?

El debe tener una forma muy ágil de toma de decisiones, esta habilidad es muy fundamental ya que gracias a esta se puede sacar adelante esta empresa o cualquier empresa.

11. ¿Que habilidades cree que le permitirán al directivo dirigir los procesos y administrar los recursos de la organización virtual?

El liderazgo ya que el debe coordinar las funciones de su equipo para poder llegar a los resultados óptimos esperados.

12. ¿Considera que el Directivo de una organización virtual debe asimilar los medios de comunicación nuevos o tradicionales, para lograr una aplicación eficaz de los mismos?

Bueno el debe actualizarse, a través de los medios de comunicación para estar un paso delante de las empresas que compiten con ellos en el mercado para no estar relegados.

13. ¿Qué alternativas debe utilizar un Directivo a la hora de innovar e implementar cambios frecuentes en una organización virtual?

Un directivo debe estar pendiente a los cambios del mercado, los mercados no son estáticos son muy cambiantes entonces el debe estar pendiente de estos cambios para poder satisfacer las necesidades de sus clientes ya que yo como cliente siempre quiero lo mejor para mi.

14. ¿Qué habilidades considera que debe poseer el Directivo de su Organización en el momento de detectar nuevas oportunidades de negocio y realizar alianzas estratégicas?

El debe estar muy pendiente como le decía de los cambios del mercado, y además tiene que estar muy pendiente de las empresas con las que compete y también tiene que saber tomar decisiones por que en el momento de la competencia entre empresas una decisión ágil y en un tiempo puntual lo puede llevar a cumplir sus metas o quedarse atrás de los competidores.

15. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo al establecer tareas específicas para cada uno de los miembros de la organización virtual?

Muy importante lo que el debe hacer es tener un conocimiento total de la empresa, por que el directivo o el gerente de la empresa no va hacer todo el trabajo, el debe delegar funciones y para saber delegar hay que tener un conocimiento generalizado de la empresa.

16. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo en situación que generen presión, en jornadas de trabajo prolongadas?

Lo principal es estar alerta y debe tener siempre su equipo en funcionamiento para poder tener la empresa en un mejoramiento continuo que lo lleve al alcance de sus metas.

17. ¿Qué habilidad debe tener un directivo de una organización virtual para establecer relaciones con los diferentes integrantes de la sociedad?

El debe tener contacto total con el medio en donde se desempeñe principalmente el debe estar muy bien relacionado tanto con personas que están en el mismo medio como con personas que están en otros medios y que influye en el.

18. ¿De que manera un directivo de organización virtual puede ayudar a satisfacer las necesidades de sus usuarios a partir de lo que le demanda el mercado?

El tiene que mantener unas relaciones muy estrechas con sus usuarios o con sus posibles usuarios, ya que estos le da a el la respuesta a las necesidades de las personas y al tener las respuestas de las necesidades de las personas a las que les vendo mi producto puedo mantenerlos satisfechos estando así un paso mas adelante de las otras empresas con las que compiten.

19. ¿Qué habilidad le permitiría a un directivo de una organización virtual actuar con rapidez y congruencia frente al cumplimiento de los objetivos planteados por la misma teniendo en cuenta su recurso humano?

Lo principal acá es tener una visión hacia el cumplimiento de los resultados ya que ante todo se debe cumplir las metas establecidas por la organización para poder sacar adelante un producto y una empresa.

Bueno Fernando muchas gracias por su tiempo, por su información, y por darnos a conocer cual es la perspectiva que usted tiene frente a las competencias laborales que debería tener un directivo dentro de una organización virtual.

Directivo 3.

Buenas tardes estamos con el Directivo 3, quien es gerente de una empresa consultora en temas de desarrollo humano y cultura organizacional.

1. ¿Para usted que es una organización virtual?

Gracias Natalia, buenas tardes para mi una organización o empresa virtual es aquella que presta servicios, pues es la que presta a usuarios o a clientes sin tener una estructura física como tal.

2. ¿Qué caracteriza una organización virtual?

Estas empresas se caracterizan por tener un manejo a través de la red, a través de la Internet, no tenemos una planta física como tal, trabajamos desde nuestras casas y visitamos clientes una vez se hallan establecido citas vía correo electrónico.

3. ¿Qué conoce de la estructura organizacional?

Bueno eso es relativo, eso va de acuerdo a la necesidad de cada organización, es decir, en muchos casos la estructura organizacional en organizaciones virtuales es similar a la de una empresa tradicional o también se da en que halla una persona o dos personas máximo que dirijan el negocio como es nuestro caso.

4. ¿Cuáles cree usted que deberían ser los rasgos del perfil de un directivo de la organización virtual?

Una persona bastante competente, un hombre competitivo y preparado en diferentes aspectos como es el liderazgo, la delegación de trabajo entre otros.

5. ¿Para usted que es una competencia?

Las competencias desde mi punto de vista, son habilidades, habilidades que tenemos todos los seres humanos para desarrollar tareas específicas.

6. ¿Para usted que es una competencia laboral?

Una competencia laboral es una habilidad que tu logras desarrollar con el tiempo en una empresa, osea, tu llegas con ciertas habilidades en una compañía y de acuerdo a lo que te toque desarrollar o manejar la empiezas a desarrollar con el tiempo, obviamente estas competencias también se adquieren desde la academia desde la parte académica y se logran desarrollar pues con la parte laboral al mismo tiempo.

7. A partir de las competencias que acaba de mencionar, ¿De qué manera cree que el Directivo llega a desarrollarlas en un nivel adecuado?

Ok, este nivel de desarrollo se da con el tiempo, se da con el tiempo y se da con la practica, osea, en el momento en el que usted se le presenten situaciones en la empresa y

que tenga que tomar decisiones y tenga que trabajar con su equipo de trabajo es la forma como llegas a desarrollar esas habilidades o competencias de una manera optima.

8. ¿Qué habilidades cree que debe tener un directivo para poder afrontar situaciones inesperadas o impredecibles en una organización virtual?

Bueno pues una de ellas es ser líder, que tus personas, las personas que tienes a cargo te reconozcan como líder y para situaciones como estas yo destacaría mucho la competencia o la habilidad de tomar decisiones.

9. ¿Que habilidades cree que le permitirán al directivo dirigir los procesos y administrar los recursos de la organización virtual?

Bueno, primero que todo pienso que se debe ser un buen estratega a la hora de conocer procesos, y poderlos delegar, a la hora de enfocarme hacia las necesidades que tiene nuestros clientes y sobre los cambios que tiene el entorno hay que ser conscientes que estamos en un proceso cambiante.

10. ¿Considera que el Directivo de una organización virtual debe asimilar los medios de comunicación nuevos o tradicionales, para lograr una aplicación eficaz de los mismos?

Bueno, pues la asimilación de los medios de comunicación debe de ser pues totales ya que el medio de comunicación para mi es la herramienta que tengo yo para poderme comunicar con mis clientes y para poder vender, para poder llegar a ellos entonces pienso que debo tener un dominio total de este instrumento como son los medios de comunicación para mi.

11. ¿Qué alternativas debe utilizar un Directivo a la hora de innovar e implementar cambios frecuentes en una organización virtual?

Bueno, una alternativa o una posición que asumo yo cuando implemento cambios en mi compañía es ser el patrocinador o se la persona que esta a cargo de este cambio, osea, es la persona que esta siempre adelante y como conocedor del tema estar pendiente de los empleados para que hagan su labor de una manera pues idónea.

12. ¿Qué habilidades considera que debe poseer el Directivo de su Organización en el momento de detectar nuevas oportunidades de negocio y realizar alianzas estratégicas?

Bueno una habilidad que yo tengo en este momento es que conozco perfectamente cuales son las fortalezas que tiene la compañía y a su vez las debilidades teniendo en cuenta esto aprovecho pues los cambio o las oportunidades que se dan en el medio pues para poder ser competitivo frente a ello.

13. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo al establecer tareas específicas para cada uno de los miembros de la organización virtual?

Primero que todo considero que debo conocer las competencias de mi gente, las habilidades que tienen ellos para desarrollar una tarea determinada, conociendo esto ya se como los puedo ubicar de manea idónea

14. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo en situación que generen presión, en jornadas de trabajo prolongadas?

Me parece que es muy importante tener la habilidad de ser un motivador, poder motivar a los empleados de la compañía y sobre todo trabajo en equipo pues para poder sacar juntos el producto.

15. ¿Qué habilidad debe tener un directivo de una organización virtual para establecer relaciones con los diferentes integrantes de la sociedad?

Una muy importante es para mi las relaciones publicas, conocer gente, saber con quien te relacionas y pues de esta manera identificar de que forma esas personas te puede servir a ti estratégicamente pues para generar nuevas oportunidades de negocio.

16. ¿De que manera un directivo de organización virtual puede ayudar a satisfacer las necesidades de sus usuarios a partir de lo que le demanda el mercado?

Bueno, primero que todo es importante conocer cuales son las necesidades del mercado, cuales son las necesidades de

las personas, para las cuales va dirigido mis productos, una vez las halla identificado pues así logro desarrollar un producto o un portafolio que logre cubrir las necesidades de estas personas o mas bien de las empresas a las cuales yo asesoro.

17. ¿Qué habilidad le permitiría a un directivo de una organización virtual actuar con rapidez frente y congruencia al cumplimiento de los objetivos planteados por la misma teniendo en cuenta el recurso humano?

Bueno una habilidad que me parece muy importante en este caso es, saber administrar los recursos que yo tengo, sabes administrar el recurso humano y de esta manera pues al identificar las necesidades que tienen las otras compañías o que tienen los clientes míos o las personas con las que trabajo pues podemos llegar de la mejor manera.

Sr. Juan Antonio muchísimas gracias por ayudarnos y por saber cual es su percepción acerca de competencias laborales.

Directivo 4.

Buenas tardes en estos momentos nos encontramos con el Directivo 4 quien es directivo de V&P ARQUITECTOS S.A. y nos va a hablar de la percepción que tiene acerca de las competencias que debe tener como directivo de una organización virtual.

1. ¿Para usted que es una organización virtual?

Una organización virtual, es aquella que surge por la necesidad de las organizaciones tradicionales de redefinir sus procesos organizativos y productivos a través de la externalización de sus actividades a nivel de toma de decisiones, apoyados en una gran plataforma de tecnología que facilita las comunicaciones, lo que da lugar a nuevas formas de cooperación, trabajo y organización.

2. ¿Qué caracteriza una organización virtual?

Una organización virtual se caracteriza por el uso intensivo de la tecnología, lo que le permite dar una respuesta ágil a los cambios de mercado a partir de una eficiente estructura organizativa. Se caracterizan también

por la especialización de sus objetivos y de los servicios que ofrecen.

3. ¿Cómo es la estructura de una organización virtual?

La organización virtual, debe tener una estructura horizontal, donde cada uno de sus componentes tiene una función específica y especializada, dado que no necesariamente estos componentes comparte un espacio físico, si lo es, el compartir el objetivo que debe ser la eficiencia en el desempeño laboral a partir de resultados.

4. ¿Cuál es el rol que debe asumir un directivo de una organización virtual?

El director de una organización virtual debe asumir el rol de un coordinador y un planeador.

5. ¿Cuáles cree usted que deberían ser los rasgos del perfil de un directivo de la organización virtual?

Un directivo de una organización virtual, debe ser en mi modo de ver un economista, que maneje a nivel macro las teorías macroeconómicas de globalización y nuevos mercados y a nivel microeconómico entienda las dinámicas funcionales de las empresas, a su vez debe conocer y manejar las nuevas tecnologías y estar a la vanguardia de las mismas. Debe entender la responsabilidad que tienen las empresas que como las organizaciones virtuales tiene como entidades prestadora de servicios, en la generación de confianza y tranquilidad de su público objetivo.

6. ¿Para usted que es una competencia?

Se entiende por competencias, es la habilidad y destreza que proporciona un conocimiento específico para realizar una actividad determinada.

7. ¿Para usted que es una competencia laboral?

Las habilidades o destrezas producto de un conocimiento específico aplicada a los ámbitos productivos, tanto en un empleo como en la generación de producción de manera independiente y se traducen en resultados efectivos que contribuyen a lograr los objetivos profesionales y económicos de una organización.

8. ¿Qué competencias cree usted que debería poseer un Directivo de una Organización Virtual?

Un directivo de una organización virtual debe tener competencias, en economía a nivel macro y micro, mercados, administración, tecnologías de comunicación y servicio al cliente.

9. A partir de las competencias que acaba de mencionar, ¿De qué manera cree que el Directivo llega a desarrollarlas en un nivel adecuado?

Las competencias para que alcance el nivel adecuado deben ser medibles a partir de resultados, coherentes con el conocimiento adquirido, y deben ser transferibles y generadoras de innovación y de nuevas capacidades.

10. ¿Qué habilidades cree que debe tener un directivo para poder afrontar situaciones inesperadas o impredecibles en una organización virtual?

Dado que un directivo debe tener la capacidad de liderar y sostener el negocio, identificar oportunidades, conseguir recursos, planear estrategias y tener un manejo del margen de riesgo, su habilidad de manejar una situación inesperada debe basarse en la seguridad de que los procesos que lidera corresponden a la planeación estratégica y dentro de esta la incertidumbre se debe minimizar al máximo y si se presenta debe existir dentro de dicha planeación alternativas de contingencia.

11. ¿Que habilidades cree que le permitirán al directivo dirigir los procesos y administrar los recursos de la organización virtual?

Como dije, un líder debe caracterizarse siempre por desarrollar dentro de su organización una visión de pensamiento complejo, que involucre diferentes disciplinas a coordinar, para lo cual es necesario que sus habilidades estén dirigidas a lograr un consenso entre los actores involucrados en la consecución de un objetivo y la correcta planeación que resulte de la interacción de ellos. El cliente se convierte en el objeto que genera valor y por lo tanto debe ser integrado indirectamente en la dinámica de planeación a partir de establecer políticas de servicio que aseguran su permanencia en la organización, dichas políticas deben tener en cuenta el cambio constante de los mercados.

12. ¿De que manera considera que el Directivo de una organización virtual debe asimilar los medios de comunicación, para lograr una aplicación eficaz de los mismos?

La mentalidad de un directivo de este tipo de organizaciones, debe estar abierta a la incorporación de la innovación de tecnología, pero el acoger una nueva tecnología, debe hacerse de manera crítica, teniendo en cuenta las transformaciones que esta puede generar en el comportamiento de la prestación del servicio, es decir, no solamente la incorporación de la tecnología debe garantizar eficiencia, sino debe generar en los clientes, confianza y debe mantener a pesar de la virtualidad, algún rasgo de calor humano.

13. ¿Qué alternativas debe utilizar un Directivo a la hora de innovar e implementar cambios frecuentes en una organización virtual?

Los cambios e innovaciones, deben surgir de la capacidad del líder de interpretar el momento adecuado para implementarlos, así las alternativas que debe utilizar, están ligadas a la visión de futuro que se quiera lograr de la organización y por lo general están enfocadas a la consolidación y expansión del mercado y al crecimiento en la generación de valor.

14. ¿Qué habilidades considera que debe poseer el Directivo de una Organización Virtual en el momento de detectar nuevas oportunidades de negocio y realizar alianzas estratégicas?

Las alianzas estratégicas, se dan cuando la organización necesita fortalecerse para lograr un objetivo que ella por su propia cuenta no podría lograr, así la identificación del momento oportuno es habilidad del directivo y este momento tiene que estar enfocado a la expansión a partir de la especificación o de la diversificación según el sea el caso o a la consolidación de un nicho de mercado.

15. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo al establecer tareas específicas para cada uno de los miembros de la organización virtual?

El directivo debe tener la capacidad de establecer claramente las competencias que deben tener los integrantes de la organización según sea el campo o la tarea a desarrollar, debe además, conformar equipos de trabajo eficientes y responsables y delegar las funciones operativas de la empresa para el poder centrar su función en la estrategia macro empresarial, buscando siempre el mejor aprovechamiento del tiempo laboral.

16. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo en situaciones que generen presión, en jornadas de trabajo prolongadas?

Las jornadas de trabajo prolongadas, deben tener como principio el compromiso y la voluntad de los involucrados en la tarea, por lo tanto, además de generar dinamismo y de buscar la ejecución rápida y eficiente de la tarea se debe generar satisfacción por el trabajo a realizar y enfocar el esfuerzo en el resultado.

17. ¿Qué habilidad debe tener un directivo de una organización virtual para establecer relaciones con los diferentes integrantes de la sociedad?

La habilidad debe estar centrada en establecer una correcta y agresiva política de relaciones públicas, por medio de la cual se identifiquen que tipo de actores en todos los niveles y sectores de la sociedad es necesario involucrar para lograr eficazmente la consecución de un objetivo, por otro lado es necesario que la organización este conciente que dado que su carácter impersonal , es necesario que devuelva a la sociedad parte del beneficio económico que logra, ya sea en la participación en planes de ayuda social o simplemente con la generación de empleo directo o indirecto.

18. ¿De que manera un directivo de organización virtual puede ayudar a satisfacer las necesidades de sus usuarios a partir de lo que le demanda el mercado?

El servicio al cliente es la mejor manera de entender y saber exactamente cuales son las necesidades de los consumidores, sin embargo es importante tener en cuenta que si el mercado esta saturado, o es insuficiente, o es apático; por medio de una adecuada e inteligente estrategia de comunicación, se puede abrir un nicho a partir de crear

necesidades en el consumidor, lo que constituye un mercado abierto, creciente y rico en explotación.

19. ¿Qué habilidad le permitiría a un directivo de una organización virtual actuar con rapidez y congruencia frente al cumplimiento de los objetivos planteados por la misma teniendo en cuenta su recurso humano?

Lo que le permite actuar con congruencia, es el conocimiento de las capacidades y competencias de su recurso humano, esta claridad le permite fácilmente delegar y asignar tareas al personal idóneo, este conocimiento se adquiere a partir de conocer en teoría las habilidades de ese personal, que se evidencian en el momento de incorporarlo a la organización, pero sobre todo de los resultados, el perfil y el rol que este se vaya forjando al interior de la dinámica organizacional y productiva.

Bueno muchas gracias por su colaboración.

Directivo 5.

Buenas tardes, me encuentro reunido con el Directivo 5 gerente de la empresa de competencias gerenciales, quien nos va a colaborar con la entrevista semi-estructurada para el proyecto de tesis, gestión por competencias en organizaciones virtuales

1. ¿Para usted que es una organización virtual?

Una organización virtual es aquella que hace un alto uso de la tecnología como el Internet y diferentes mecanismos de tecnología informática para operar el negocio e interactuar con los clientes sin necesidad de existir la persona físicamente.

2. ¿Qué caracteriza una organización virtual?

Pienso que la principal característica es el alto uso de la tecnología para la interacción con el cliente, Internet, sistemas de información, computadores, un cubrimiento global y muchísimo manejo de datos y de elementos de comunicación efectiva entre la empresa y el cliente

3. ¿Qué conoce de la estructura organizacional?

Debe ser una estructura supremamente dinámica, muy plana, prácticamente matricial, en donde la intención de todos los entes de la compañía es muy rápida sin necesidad de tanta jerarquía ni de conductos muy formales es una intención muy dinámica, muy plana, y prácticamente muy similar a las organizaciones reales salvo que no necesitan de grandes espacios ni de organización digamos física muy amplia, es algo mucho mas enfocado a la tecnología y a la comunicación.

4. ¿Cuál es el rol que debe asumir un directivo de una organización virtual?

Es el mismo rol que debería asumir en cualquier otra organización independientemente que sea una organización virtual esta también necesita procesos de planeación de organización de optimización de recursos, también tiene unos clientes es el rol que debería asumir así no fuera una organización virtual, salvo que adicionalmente debe conocer muy bien de su negocio, de su estructura, de su gente, y de las necesidades de sus clientes.

5. ¿Cuáles cree usted que deberían ser los rasgos del perfil de un directivo de la organización virtual?

Debe tener rasgos de orientación al logro, trabajo en equipo, un alto manejo de la comunicación, muchísima capacidad de entender los negocios las necesidades de sus clientes, y optimizar recursos.

6. ¿Para usted que es una competencia?

Una competencia es prácticamente una habilidad que esta desarrollada bajo una propia metodología del individuo es lo que realmente identifica el comportamiento o la conducta de la persona al realizar una actividad.

7. ¿Para usted que es una competencia laboral?

Una competencia laboral es la capacidad que tiene el trabajador para desarrollar las actividades de su labor de manera exitosa, es la habilidad y estabilidad de desarrollarse mediante su propia metodología la cual debe estar orientada al éxito es decir las competencias debe estar orientadas al logro o a la efectividad de la actividad que esta desarrollando es lo que realmente lo haría competente.

8. ¿Qué competencias cree usted que debería poseer un Directivo de una Organización Virtual?

Como lo había mencionado un poco antes definitivamente el trabajo en equipo, la orientación al logro, una alta capacidad de innovación, y de creatividad debe ser una persona con una gran habilidad o competencia para el uso de los medios audiovisuales o la tecnología informática, debe saber conocer las necesidades de sus clientes, y saber también como planear y organizar todas las actividades de la empresa.

9. A partir de las competencias que acaba de mencionar, ¿De qué manera cree que el Directivo llega a desarrollarlas en un nivel adecuado?

La manera que debe desarrollarlas o las podría desarrollar es identificando claramente los elementos que componen su organización los elementos que aparecen en las necesidades de los clientes, con una orientación al logro bastante amplia con una alta capacidad de adaptabilidad, flexibilidad conocimiento del entorno de la competencia de las nuevas tecnologías es una persona con una amplia relación con el entorno y de comprender los cambios no solamente actuales sino ser generador de cambios futuros.

10. ¿Qué habilidades cree que debe tener un directivo para poder afrontar situaciones inesperadas o impredecibles en una organización virtual?

Prácticamente se debe reducir a que debe actuar con velocidad, es la capacidad de afrontar con rapidez estos cambios, o estos elementos que deben aparecer en el entorno entonces definitivamente relacionarlos con la capacidad de actuar rápidamente y comprender las necesidades de los clientes que opera en el entorno y sobre todo que fortalezas y debilidades tiene su compañía y su gente para canalizarlas en virtud pues del éxito de la compañía.

11. ¿Que habilidades cree que le permitirán al directivo dirigir los procesos y administrar los recursos de la organización virtual?.

Debe ser una habilidad claramente en la definición de la responsabilidad desde los trabajadores aprovechar muy bien los recursos que tiene la compañía conocer los miembros del

equipo para generar un valor agregado realmente y esto definitivamente lo va reforzar con una adecuada toma de decisiones y con una amplia orientación al logro y trabajo en equipo.

12. ¿Considera que el Directivo de una organización virtual debe asimilar los medios de comunicación nuevos o tradicionales, para lograr una aplicación eficaz de los mismos?

Básicamente estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías y de conocer muy bien las necesidades de los clientes y de los recursos que el tiene al interior de la empresa el debe estar muy enfocado a estar actualizado leer, capacitarse en lo que le compete a su organización.

13. ¿Qué alternativas debe utilizar un Directivo a la hora de innovar e implementar cambios frecuentes en una organización virtual?

Es una alta capacidad de flexibilidad y de adaptabilidad, la habilidad para adaptarse a los cambios es una habilidad natural que debería tener un directivo para poder liderar los proceso de cambio y comunicarlos ampliamente al interior de la compañía para bien desarrollar la estrategia de la firma y tener siempre una amplia visión de innovación y de apoyar el emprendimiento de nuevas ideas tanto de las personas que están al interior de la empresa como de las que están fuera de ella.

14. ¿Qué habilidades considera que debe poseer el Directivo de su Organización en el momento de detectar nuevas oportunidades de negocio y realizar alianzas estratégicas?

Es la habilidad o la competencia para comprender claramente y rápidamente los cambios, una alta capacidad de negociación, tener claramente cuales son sus debilidades cuales son las oportunidades del mercado en que es fuerte y cuales podrían ser las posibles amenazas es realmente medir la capacidad de aprovechar lo que le ofrece el medio ambiente o el entorno a favor de su negocio para suplir las necesidades de los clientes,

15. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo al establecer tareas específicas para cada uno de los miembros de la organización virtual?

Debe lograr un autoconocimiento y un alto conocimiento también de las personas que desarrollan la labor de la empresa, es la capacidad de reconocer quien hace que, quien es bueno para que, y así mismo poder definir y delegar las actividades a las personas que realmente desarrollarlas para que esto funcione de manera sistemática en favor del negocio y de los clientes.

16. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo en situación que generen presión, en jornadas de trabajo prolongadas?

Debe tener una alta capacidad de lo que llamamos la energía y la fuerza para afrontar las presiones que pueden traer el trabajo forzoso o urgente, es una capacidad de conocer muy bien sus recursos, manejar las emociones y actuar definitivamente con serenidad pero con rapidez.

17. ¿Qué habilidad debe tener un directivo de una organización virtual para establecer relaciones con los diferentes integrantes de la sociedad?

Debe ser capaz de comprender el entorno, de escuchar, de preguntar cuales son las necesidades del entorno, sobre todo de los clientes para empezar a tener un buen proceso de comunicación, el cual le va a dar la capacidad de entender y analizar casi numéricamente lo que esta ocurriendo en el entorno con una alta visión de orientación al logro y a los resultados debe ser una persona con una capacidad de comunicación como lo había dicho antes, por que en el proceso de comunicación esta inmerso realmente la capacidad de comprender cuales son las necesidades de las personas o del entorno en general.

18. ¿De que manera un directivo de organización virtual puede ayudar a satisfacer las necesidades de sus usuarios a partir de lo que le demanda el mercado?

Orientación a resultados, orientación al logro es la manera en que el debe reconocer que es lo que ofrece su empresa virtual, como puede mejorar las capacidades de respuesta ante los clientes y una alta motivación a comprender que se esta demandando conocer la competencia, conocer las nuevas tecnologías y reunir todo en un mismo lugar o en una misma idea para poder generar nuevas estrategias para el mejoramiento.

19. ¿Qué habilidad le permitiría a un directivo de una organización virtual actuar con rapidez y congruencia frente al cumplimiento de los objetivos planteados por la misma teniendo en cuenta su recurso humano?

Seria toda habilidad básica que debe tener la cabeza de toda compañía independientemente si es virtual o no y es la capacidad de orientarse al logro, orientarse a los resultados de la empresa eso implica manejar óptimamente los recursos, conocer los clientes y enfocar todas las habilidades de su gente para el servicio al cliente y administrar realmente todos los procesos de la compañía.

Bueno agradezco su atención y las respuestas dadas.

D. Entrevistas de Usuarios de Organizaciones Virtuales

Usuario 1.

Buenos días, a continuación le haremos una entrevista con el fin de poder conocer cual es su percepción como usuario acerca de las competencias laborales que debería tener un directivo de una organización virtual.

1. ¿Para usted que es una organización virtual?

Es un tipo de empresa que se encarga de prestar servicios en la compra venta de los mismos y de bienes a través de Internet.

2. ¿Qué caracteriza una organización virtual?

El tipo de medio de comunicación que utiliza, el virtual, Internet, que es impersonal, los clientes y empresarios no tienen contacto directo a la hora de las negociaciones.

3. ¿Cómo es la estructura de una organización virtual?

Debe ser la misma estructura organizacional que para las empresas reales, con el componente tecnológico especializado en la red.

4. ¿Cuál es el rol que debe asumir un directivo de una organización virtual?

Dirigir de forma adecuada a sus empleados y las riendas de su empresa, como lo hiciera en una organización real.

5. ¿Cuáles cree usted que deberían ser los rasgos del perfil de un directivo de la organización virtual?

Líder, autónomo, organizado, buen directivo, asertivo, en permanente capacitación, amable con el cliente y empleados a cargo.

6. ¿Para usted que es una competencia?

A nivel empresarial sería quienes prestan o venden mis mismos bienes y servicios.

7. ¿Para usted que es una competencia laboral?

Una cantidad de personas capacitadas y aptas para desempeñar una misma labor.

8. ¿Qué competencias cree usted que debería poseer un Directivo de una Organización Virtual?

Capacitación constante, conocimiento, experiencia.

9. A partir de las competencias que acaba de mencionar, ¿De qué manera cree que el Directivo llega a desarrollarlas en un nivel adecuado?

Con la constante ejecución de las mismas y un adecuado feedback de ellas.

10. ¿Qué habilidades cree que debe tener un directivo para poder afrontar situaciones inesperadas o impredecibles en una organización virtual?

En primera instancia una buena habilidad comunicativa para saber llegar a sus empleados, competencia, clientes, y proveedores, formar un buen equipo de trabajo en unas buenas condiciones laborales y una clara orientación al logro y para ello una asertiva y adecuada toma de decisiones.

11. ¿Que habilidades cree que le permitirán al directivo dirigir los procesos y administrar los recursos de la organización virtual?

Necesita de unas competencias desarrolladas como son el pensamiento estratégico y de desarrollo empresarial, una gestión de procesos clara y concisa, unas estrategias de atención y servicio al cliente, y un liderazgo certero y evidente.

12. ¿De que manera considera que el Directivo de una organización virtual debe asimilar los medios de comunicación, para lograr una aplicación eficaz de los mismos?

Debe tener un contacto permanente con ellos, se debe mantener informado de las tendencias y pautas en comunicación y en adelantos tecnológicos.

13. ¿Qué alternativas debe utilizar un Directivo a la hora de innovar e implementar cambios frecuentes en una organización virtual?

Conocimiento de su empresa y su labor, debe poseer una habilidad y capacidad de liderazgo para la aplicación de estrategias concernientes a la innovación y cambios oportunos para su empresa.

14. ¿Qué habilidades considera que debe poseer el Directivo de una Organización Virtual en el momento de detectar nuevas oportunidades de negocio y realizar alianzas estratégicas?

Es importante que tenga habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, para de esta manera hacer alianzas estratégicas y contribuir al crecimiento de la empresa.

15. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo al establecer tareas específicas para cada uno de los miembros de la organización virtual?

Debe conocer las habilidades y destrezas de cada uno de los miembros de su equipo, solo así sabrá ubicar a sus empleados en los puestos de trabajo mas indicados con el fin de maximizar su trabajo.

16. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo en situaciones que generen presión, en jornadas de trabajo prolongadas?

Debe tener dinamismo y creatividad para el manejo de situaciones tensionantes y de presión laboral, que genere alternativas de cambio y de mejoramiento laboral cotidiano para contrarrestar el estrés.

17. ¿Qué habilidad debe tener un directivo de una organización virtual para establecer relaciones con los diferentes integrantes de la sociedad?

Las relaciones públicas son de vital importancia a la hora de encontrar nuevas oportunidades de negocio en el mercado actual.

18. ¿De que manera un directivo de organización virtual puede ayudar a satisfacer las necesidades de sus usuarios a partir de lo que le demanda el mercado?

Conocimiento de su target, necesidades y deseos a satisfacer para así crear estrategias que permitan la consecución de esos satisfactores.

19. ¿Qué habilidad le permitiría a un directivo de una organización virtual actuar con rapidez y congruencia frente al cumplimiento de los objetivos planteados por la misma teniendo en cuenta su recurso humano?

Tener la capacidad de administrar los procesos establecidos para la oportuna y concreta consecución de los objetivos planteados.

Usuario 2.

Buenas tardes a continuación le haremos unas preguntas a cerca de la percepción que usted tiene como usuario acerca de las competencias que debería tener un directivo de una organización virtual

1. ¿Para usted que es una organización virtual?

Empresa con la capacidad de brindar soluciones oportunas a los clientes

2. ¿Qué caracteriza una organización virtual?

Pertinencia, agilidad, eficacia, eficiencia por medio de medios magnéticos y electrónicos en cualquier lugar.

3. ¿Cómo es la estructura de una organización virtual?

Es transversal, no es convencional ni jerárquica, es compleja puesto que abarca todos los niveles de la organización.

4. ¿Cuál es el rol que debe asumir un directivo de una organización virtual?

Debe contar con las características tales como liderazgo, trabajo en equipo y visión empresarial.

5. ¿Cuáles cree usted que deberían ser los rasgos del perfil de un directivo de la organización virtual?

Debe ser una persona competitiva, abierta al cambio, con la capacidad de trabajar bajo ambientes cambiantes que demandan un alto profesionalismo.

6. ¿Para usted que es una competencia?

Capacidad y habilidades con las que cuenta un individuo determinado para suministrar soluciones efectivas

7. ¿Para usted que es una competencia laboral?

Habilidad con la que cuenta un empleado para desarrollar una tarea específica.

8. ¿Qué competencias cree usted que debería poseer un Directivo de una Organización Virtual?

Conocimiento del e- comerce, e-bussines, medios de pago Electrónicos y en general un conocimiento del mercado potencial en el cual desea incursionar.

9. A partir de las competencias que acaba de mencionar, ¿De qué manera cree que el Directivo llega a desarrollarlas en un nivel adecuado?

Mediante capacitaciones efectivas que le permitan desarrollar estas tareas.

10. ¿Qué habilidades cree que debe tener un directivo para poder afrontar situaciones inesperadas o impredecibles en una organización virtual?

Conocimiento en medios magnéticos, capacidad de comunicación, capacidad de trabajo bajo presión, liderazgo y trabajo en equipo.

11. ¿Que habilidades cree que le permitirán al directivo dirigir los procesos y administrar los recursos de la organización virtual?.

Orientación al cliente puesto que se trata de satisfacer las necesidades de las persona de una manera eficaz.

12. ¿De que manera considera que el Directivo de una organización virtual debe asimilar los medios de comunicación, para lograr una aplicación eficaz de los mismos?

Debe contar con un alto conocimiento acerca de los medios de comunicación puesto que a partir de ellos se llega al cliente.

13. ¿Qué alternativas debe utilizar un Directivo a la hora de innovar e implementar cambios frecuentes en una organización virtual?

Incentivar a los empleados frente a las alternativas de cambio, actuando al mismo tiempo como el principal gestor resaltando los beneficios del cambio.

14. ¿Qué habilidades considera que debe poseer el Directivo de una Organización Virtual en el momento de detectar nuevas oportunidades de negocio y realizar alianzas estratégicas?

Contar con un conocimiento profundo del ambiente que lo rodea, conocer fortalezas y debilidades de la empresa para poder de esta manera maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas.

15. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo al establecer tareas específicas para cada uno de los miembros de la organización virtual?

Descripción de cargos, definición de tareas y responsabilidades para maximizar las capacidades de cada uno de los empleados

16. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo en situaciones que generen presión, en jornadas de trabajo prolongadas?

Ser persistente y enfocarse en los resultados, al mismo tiempo incentivarse a si mismo y a los empleados para poder de esta manera lograr los objetivos.

17. ¿Qué habilidad debe tener un directivo de una organización virtual para establecer relaciones con los diferentes integrantes de la sociedad?

El directivo de una organización virtual debe ser un excelente relacionista público para poder de esta manera interactuar con clientes potenciales e identificar y ampliar su mercado objetivo.

18. ¿De que manera un directivo de organización virtual puede ayudar a satisfacer las necesidades de sus usuarios a partir de lo que le demanda el mercado?

Mediante un estudio de mercados enfocado hacia la orientación al cliente que permita conocer la opinión de los consumidores así como sus necesidades.

19. ¿Qué habilidad le permitiría a un directivo de una organización virtual actuar con rapidez y congruencia frente al cumplimiento de los objetivos planteados por la misma teniendo en cuenta su recurso humano?

El directivo debe contar con pensamiento estratégico para poder alinear los objetivos de la organización con las tareas y labores diarias de la empresa y poder de esta manera alcanzar los objetivos planteados.

Mil gracias por su tiempo y la oportunidad de conocer su perspectiva acerca de las competencias laborales de un directivo de la empresa virtual.

Usuario 3.

Buenas tardes me encuentro reunido con el Usuario 3 de la empresa Suelas El Sol quien nos va a colaborar con las preguntas de competencias organizacionales.

1. ¿Para usted que es una organización virtual?

Es una organización que parte el trabajo en red, basados con la ayuda del internet.

2. ¿Qué caracteriza una organización virtual?

Me parece que la caracteriza un poco la facilidad de expansión que tiene estas empresas.

3. ¿Qué conoce de la estructura organizacional?

La estructura de una organización virtual pues puede estar basada básicamente en una persona que tenga una idea, que la pueda poner en la red y así hacerla productiva.

4. ¿Cuál es el rol que debe asumir un directivo de una organización virtual?

Me parece que debe crear un sistema donde genere confianza y halla claridad en el producto que ofrece en la red.

5. ¿Cuáles cree usted que deberían ser los rasgos del perfil de un directivo de la organización virtual?

Creo que los rasgos del perfil de una organización virtual debe ser una persona que esté enterada del tema el cual se va a tratar conocer el producto o servicio que va a ofrecer y ser profesional en su ámbito.

6. ¿Para usted que es una competencia?

Una competencia es una habilidad que tiene la persona para realizar su actividad o como es profesional en lo que hace.

7. ¿Para usted que es una competencia laboral?

Me parece que es el nivel de las capacidades de los empleados de la empresa, cada uno en su rama.

8. ¿Qué competencias cree usted que debería poseer un Directivo de una Organización Virtual?

Creo que debe tener manejo de la información y estar al día en lo que esta ofreciendo teniendo en cuenta las demás empresas que manejan el mismo producto o tienen el mismo servicio.

9. A partir de las competencias que acaba de mencionar, ¿De qué manera cree que el Directivo llega a desarrollarlas en un nivel adecuado?

Me parece con agilidad y resultados reflejados al momento de salir y compararlos con las demás empresas que ofrecen lo mismo, estar al día y así lograr competir con ellos.

10. ¿Qué habilidades cree que debe tener un directivo para poder afrontar situaciones inesperadas o impredecibles en una organización virtual?

Creo que debe tener un conocimiento total de la empresa conocer los trabajos de la empresa que esta con el y poder reemplazarlos en un momento dado.

11. ¿Que habilidades cree que le permitirán al directivo dirigir los procesos y administrar los recursos de la organización virtual?.

Creo que una constante comunicación con el cliente, información, ayuda y asesoria en su momento del producto que se esta vendiendo.

12. ¿Considera que el Directivo de una organización virtual debe asimilar los medios de comunicación nuevos o tradicionales, para lograr una aplicación eficaz de los mismos?

Con pleno conocimiento de su sistema y de los medios de comunicación y así llegar al cliente en el momento ideal o en que lo necesite.

13. ¿Qué alternativas debe utilizar un Directivo a la hora de innovar e implementar cambios frecuentes en una organización virtual?

Ser patrocinador y pionero en los cambios, estimular al personal para que se logre.

14. ¿Qué habilidades considera que debe poseer el Directivo de su Organización en el momento de detectar nuevas oportunidades de negocio y realizar alianzas estratégicas?

Creo que debe percibir las oportunidades, comprenderlas y ver la viabilidad que tiene hacia la empresa y que beneficios puede tener.

15. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo al establecer tareas especificas para cada uno de los miembros de la organización virtual?

Conocer las capacidades de cada uno de sus empleados para saberlos poner en el puesto ideal que se necesita.

16. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo en situación que generen presión, en jornadas de trabajo prolongadas?

La estimulación laboral creo que es la mejor habilidad que hay para eso.

17. ¿Qué habilidad debe tener un directivo de una organización virtual para establecer relaciones con los diferentes integrantes de la sociedad?

Pienso que debe darse a conocer, tener buen manejo de relaciones publicas y hacer eventos en donde estimulen a la gente para que lo conozcan a uno también.

18. ¿De que manera un directivo de organización virtual puede ayudar a satisfacer las necesidades de sus usuarios a partir de lo que le demanda el mercado?

Pienso que la mejor manera de satisfacer las necesidades en conociendo las necesidades y así mismo, ayudarlas a solucionar.

19. ¿Qué habilidad le permitiría a un directivo de una organización virtual actuar con rapidez y congruencia frente al cumplimiento de los objetivos planteados por la misma teniendo en cuenta su recurso humano?

Teniendo en cuenta el conocimiento de lo que tiene, con lo que cuenta y dar un cumplimiento de acuerdo a su compromiso sin excederse y caer en el incumplimiento.

Bueno le agradezco mucho por sus respuestas

Usuario 4.

Buenos Días, muchas gracias por estar acá, a continuación se le harán ciertas preguntas para saber cual es la percepción que tiene usted como usuario de internet acerca de las competencias que debe tener un directivo de organización virtual.

1. ¿Para usted que es una organización virtual?

Para mi es una empresa prestadora de servicios.

2. ¿Qué caracteriza una organización virtual?

Bueno, pues puede ser que no tenga una estructura física definida.

3. ¿Cómo es la estructura de una organización virtual?

Es relativa, depende de las necesidades y del número de personas que la conformen.

4. ¿Cuál es el rol que debe asumir un directivo de una organización virtual?

Debe ser una persona integral, conocedor de todos los procesos y del portafolio que ofrece la misma.

5. ¿Cuáles cree usted que deberían ser los rasgos del perfil de un directivo de la organización virtual?

Indudablemente que debe ser un persona líder, competitiva y comprometida con su producto.

6. ¿Para usted que es una competencia?

Bueno, para mí las competencias tienen que ver con habilidades que tenemos los seres humanos.

7. ¿Para usted que es una competencia laboral?

Como ya lo dije anteriormente, son habilidades que tenemos los seres humanos, solo que estas van enfocadas a una tarea específica dentro de una organización.

8. ¿Qué competencias cree usted que debería poseer un Directivo de una Organización Virtual?

Ser líder, tener capacidad para resolver problemas y habilidades de comunicación y de servicio al cliente.

9. ¿A partir de las competencias que acaba de mencionar, De qué manera cree que el Directivo llega a desarrollarlas en un nivel adecuado?

Bueno, pues esto sucede a partir de experiencias, solo cuando se tiene la oportunidad de vivenciar cierta situación, entonces te entrenas obtener resultados de la mejor manera.

10. ¿Qué habilidades cree que debe tener un directivo para poder afrontar situaciones inesperadas o impredecibles en una organización virtual?

Bueno, me parece que hay una competencia muy importante que deben tener estas personas para este tipo de situaciones, y es la habilidad de comunicación, pues solo de esta manera se puede trabajar en equipo y lograr afrontar las situaciones y desafíos que se presentan a nivel laboral.

11. ¿Que habilidades cree que le permitirán al directivo dirigir los procesos y administrar los recursos de la organización virtual?

Es importante que tenga un enfoque dirigido a satisfacer las necesidades de los clientes de ahí considero que parte cualquier proceso.

12. ¿De que manera considera que el Directivo de una organización virtual debe asimilar los medios de comunicación, para lograr una aplicación eficaz de los mismos?

Bueno, Es muy importante que este siempre a la vanguardia, pues son los medios de comunicación su herramienta principal, no solo para llegar a sus clientes sino también para la comunicación interna dentro de la organización.

13. ¿Qué alternativas debe utilizar un Directivo a la hora de innovar e implementar cambios frecuentes en una organización virtual?

Primero que todo, ser líder frente al proceso de cambio además de hacer un acompañamiento continuo con su equipo de trabajo.

14. ¿Qué habilidades considera que debe poseer el Directivo de una Organización Virtual en el momento de detectar nuevas oportunidades de negocio y realizar alianzas estratégicas?

Es muy importante que este conciente de las debilidades y fortalezas que tiene su empresa, a partir de esto puede saber para que es competitivo frente al mercado laboral.

15. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo al establecer tareas especificas para cada uno de los miembros de la organización virtual?

Una habilidad importantísima es que sepa cuales son las habilidades de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo, esto con el fin de poderlos ubicar de la manera mas idónea en sus respectivos puestos de trabajo.

16. ¿Que habilidades considera usted que debe poseer el directivo en situaciones que generen presión, en jornadas de trabajo prolongadas?

Para mi la habilidad principal, es que se un agente motivador, que se ponga la camiseta junto con sus empleados en momentos como este.

17. ¿Qué habilidad debe tener un directivo de una organización virtual para establecer relaciones con los diferentes integrantes de la sociedad?

Bueno, es importante saber en que circulo te relacionas, además de saber de que manera estas personas te pueden generar nuevas oportunidades de negocio.

18. ¿De que manera un directivo de organización virtual puede ayudar a satisfacer las necesidades de sus usuarios a partir de lo que le demanda el mercado?

La única forma de poder satisfacer a los usuarios de una organización es conociendo a fondo sus necesidades y además esforzarse por desarrollar la capacidad que valla enfocada al logro de los objetivos que tenga dicha organización.

19. ¿Qué habilidad le permitiría a un directivo de una organización virtual actuar con rapidez y congruencia frente al cumplimiento de los objetivos planteados por la misma teniendo en cuenta su recurso humano?.

Administrando los procesos y los recursos de la organización, siendo objetivo y congruente a la hora de ejecutar sus procesos.

Mil gracias por su amable colaboración, tiempo y respuestas a todas las preguntas.

E. Matriz de Resultados

CATEGORIA	PERSPECTIVA DIRECTIVOS	PERSPECTIVA USUARIOS
<p>ORGANIZACIÓN VIRTUAL: Una empresa virtual es una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad especifica de mercado apoyadas en las posibilidades tecnológicas de las empresas que forman la red. Cuesta, F. (1998).</p>	<p>...es una empresa que no tiene una locación física que puede funcionar en cualquier tipo de lugar puede ser la casa, la habitación de uno mismo... (directivo 1)...empresa que presta sus servicios en la red.(directivo 2). ...aquella que presta servicios pues es la que presta a usuarios o a clientes sin tener una estructura física como tal (directivo 3)...apoyados en una gran plataforma de tecnología que facilita las comunicaciones, lo que da lugar a nuevas formas de cooperación, trabajo y organización (directivo 4). Una organización virtual es aquella que hace un alto uso de la tecnología como el Internet y diferentes mecanismos de tecnología informática... (directivo 5). En primer lugar el concepto de organización virtual es aquella que se mueve en espacio cibernético y trabaja en lo intangible...(directivo</p>	<p>Es un tipo de empresa que se encarga de prestar servicios en la compra venta de los mismos y de bienes a través de Internet (usuario 1)...Empresa con la capacidad de brindar soluciones oportunas a los clientes (usuario 2)...es una empresa prestadora de servicios (usuario 3)...Es aquella empresa que a través de los medios de comunicación promociona, vende y distribuye diversas clases de productos y servicios (usuario 4)...Es una empresa a través de Internet presta sus servicios y satisface las necesidades de sus clientes (usuario 5). Es una organización que parte el trabajo en red, basados con la ayuda del Internet. (usuario 6).</p>

	6)	
Características	<p>..no tiene una locución o ubicación física tiene la capacidad de utilización desde cualquier lugar. (directivo 1). La accesibilidad.....brindar confianza y seguridad para poder adquirir los productos que ella nos brinda (directivo 2). ...se caracterizan por tener un manejo a través de la red, a través del Internet...(directivo 3). ...se caracteriza por el uso intensivo de la tecnología...(directivo 4). ...principal característica es el alto uso de la tecnología para la interacción con el cliente, Internet, sistemas de información, computadores, un cubrimiento global y muchísimo manejo de datos y de elementos de comunicación efectiva entre la empresa y el cliente (directivo 5). Precisamente eso, que se define muy bien su portafolio de servicio, su performans, su perfil de liderazgo, sus practicas, y las líneas de trabajo...(directivo 6)</p>	<p>El tipo de medio de comunicación que utiliza, el virtual, Internet, que es impersonal (usuario 1). Pertinencia, agilidad, eficacia, eficiencia... (usuario 2). ...la caracteriza un poco la facilidad de expansión...(usuario 3). ...que no tenga una estructura física definida. (usuario 4) Se basan en el intercambio de información. (usuario 5). ...que todos sus servicios son prestados a través de la red...(usuario 6)</p>

<p>Estructura Organizacional</p>	<p>...es una organización que se adscribe a unas necesidades de un usuario... (directivo 1). ...supongo que es una empresa semejante.....hay un gerente y personas a su cargo (directivo 2). ...también se da en que halla una persona o dos personas máximo que dirijan el negocio como es nuestro caso (directivo 3). La organización virtual, debe tener una estructura horizontal, donde cada uno de sus componentes tiene una función específica y especializada... (directivo 4). Debe ser una estructura supremamente dinámica, muy plana, prácticamente matricial... (directivo 5). ...las organizaciones virtuales partimos de que tenemos una ubicación situacional desde nuestro homework... (directivo 6).</p>	<p>Debe ser la misma estructura organizacional que para las empresas reales, con el componente tecnológico especializado en la red (usuario 1). Es transversal, no es convencional ni jerárquica... (usuario 2). ...puede estar basada básicamente en una persona que tenga una idea... (usuario 3) Es relativa, depende de las necesidades y del número de personas que la conformen (usuario 4) Su estructura debe ser plana (usuario 5). ...puede ser de unipersonal o piramidal (usuario 6)</p>
<p>DIRECTIVO VIRTUAL: es aquel que dirige la organización virtual dentro de entornos cambiantes, competitivos, globales etc, mercados maduros y trabajadores cualificados liderando el proyecto que supone la empresa y que, puede apoyarse para la realización del proceso de transformación en diferentes personas y empresas. Cuesta, F. (1998)</p>		
<p>Rol</p>	<p>...disponer las herramientas más efectivas para la consecución de los recursos (directivo</p>	<p>Dirigir de forma adecuada a sus empleados y las riendas de su empresa. (usuario</p>

	<p>1). ...tener dos roles uno es brindar confianza..... satisfacer los servicios del cliente (directivo 2). ...el rol de un coordinador y un planeador...(directivo 4). ...también necesita procesos de planeacion, de organización, de optimización de recursos...conocer muy bien de su negocio, de su estructura, de su gente, y de las necesidades de sus clientes (directivo 5). Primero liderazgo...responsabilidad social...trabajar en la gestión del cambio hoy dentro de una visión permanente de pensamiento estratégico...con unas competencias muy altas de capacidad propocitiva de analizar problemas situacionales...(directivo 6)</p>	<p>1). ...liderazgo, trabajo en equipo y visión empresarial (usuario 2). ...debe crear un sistema donde genere confianza y halla claridad...(usuario 3). Debe ser una persona integral, conocedor de todos los procesos...(usuario 4). Facilitador, promotor, integrador (usuario 5). Debe ser una persona proactiva que al mismo tiempo que realiza la función de liderar un grupo de asesores pueda dar solución efectiva a los clientes...(usuario 6)</p>
Rasgos	<p>Habilidades y competencias que determinen agilidad, capacidad de adaptación a los diversos entornos, creatividad para resolver problemas y adaptación a los diversos entornos (directivo 1). ... conocimientos a cerca del producto... en el área de sistemas es</p>	<p>Líder, autónomo, organizado, buen directivo, asertivo (usuario 1). ...persona competitiva, abierta al cambio... (usuario 2). ...ser una persona que este enterada del tema... (usuario 3). ...debe ser un persona líder, competitiva y</p>

	<p>muy importante por que este desarrolla en la red... (directivo 2). ... un hombre competitivo y preparado...(directivo 3). ...debe conocer y manejar las nuevas tecnologías y estar a la vanguardia de las mismas...liderazgo, la delegación... (directivo 4). Debe tener rasgos de orientación al logro, trabajo en equipo, un alto manejo de la comunicación, muchísima capacidad de entender los negocios las necesidades de sus clientes, y optimizar recursos (directivo 5). ...el liderazgo nace desde los valores del líder, la visión del líder, la filosofía que profesa, en que cree, con que se compromete, cual es su sentido de vida... ideóloga, su generadora y la articuladora de toda una red que ha venido trabajando... la capacidad de investigación y a la capacidad de propuestas...</p>	<p>comprometida... (usuario 4). Conocimientos en marketing, estrategias de mercado (usuario 5). Profesional, organizado, metódico, con disponibilidad y responsabilidad en el uso del tiempo, líder y proactivo... (usuario 6).</p>
<p>COMPETENCIA: Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (sabes estar y querer hacer)</p>	<p>Es una acción que esta dirigida a un contexto organizacional y que esta orientada a una acción especifica dentro de un entorno laboral (directivo 1). ...mas especifico que va de acuerdo al trabajo</p>	<p>Capacitación constante, conocimiento, experiencia (usuario 1). Conocimiento del e-comer, e-bussines, medios de pago Electrónicos</p>

<p>que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro. (Vela L, 2004)</p>	<p>que en que se desempeña cada persona (directivo 2). ...es una habilidad que tu logras desarrollar con el tiempo en una empresa...(directivo 3). Las habilidades o destrezas producto de un conocimiento específico aplicada a los ámbitos productivos...(directivo 4). ...es la capacidad que tiene el trabajador para desarrollar las actividades de su labor de manera exitosa...estar orientadas al logro o a la efectividad de la actividad que esta desarrollando es lo que realmente lo haría competente...(directivo 5).</p>	<p>(usuario 2). ...manejo de la información... y estar al día en lo que esta ofreciendo teniendo en cuenta las demás empresas...(usuario 3). ...líder, tener capacidad para resolver problemas y habilidades de comunicación y de servicio al cliente (usuario 4). Emprendedor, Pensamiento estratégico, liderazgo... (usuario 5). Proactivo, líder (usuario 6)</p>
<p>COMPETENCIA LABORAL: Una cantidad de personas capacitadas y aptas para desempeñar una misma labor. (ICONTEC. Revista Normas & Calidad, No. 58, año 2003, p 28).</p>	<p>...creo que el cometer errores y el permitirse un margen de error moviliza también las estrategias para consecuentes problemas (directivo 1). ...debe tener conocimientos en el mercado... y sobre todo debe tener liderazgo (directivo 2). ...se da con el tiempo y se da con la práctica...(directivo 3). ...tecnologías de comunicación y servicio al cliente...(directivo 4). Como lo había</p>	<p>...se debe mantener informado de las tendencias y pautas en comunicación y en adelantos tecnológicos (usuario 1). ...contar con un alto conocimiento acerca de los medios de comunicación puesto que a partir de ellos se llega al cliente (usuario 2). ...Con pleno conocimiento de su sistema y de los medios de comunicación... (usuario 3). ...los</p>

	<p>mencionado un poco antes definitivamente el trabajo en equipo, la orientación al logro, una alta capacidad de innovación, y de creatividad...(directivo 5). ...es el aprendizaje permanente, aprender a moverse por escenarios...(directivo 6).</p>	<p>medios de comunicación su herramienta principal, no solo para llegar a sus clientes sino también para la comunicación interna dentro de la organización. (usuario 4). Apropriación de los medios como instrumento de trabajo. (usuario 5).</p>
Tipos	<p>...creo que el cometer errores y el permitirse un margen de error moviliza también las estrategias para consecuentes problemas (directivo 1). ...debe tener conocimientos en el mercado... y sobre todo debe tener liderazgo (directivo 2). ...se da con el tiempo y se da con la práctica...(directivo 3). ...tecnologías de comunicación y servicio al cliente...(directivo 4). Como lo había mencionado un poco antes definitivamente el trabajo en equipo, la orientación al logro, una alta capacidad de innovación, y de creatividad...(directivo 5). ...es el aprendizaje permanente, aprender a</p>	<p>Capacitación constante, conocimiento, experiencia (usuario 1). Conocimiento del e-comer, e-bussines, medios de pago Electrónicos (usuario 2). ...manejo de la información.....y estar al día en lo que esta ofreciendo teniendo en cuenta las demás empresas... (usuario 3). ...líder, tener capacidad para resolver problemas y habilidades de comunicación y de servicio al cliente (usuario 4). Emprendedor, Pensamiento estratégico, liderazgo... (usuario 5). Proactivo, líder (usuario 6)</p>

	<p>moverse por escenarios... (directivo o 6).</p>	
<p>HABILIDADES MEDIATICAS: Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Se relaciona con la competencia "modalidad de contacto" pero en un sentido mas específico, porque hace referencia a los medios. Alles, M. (2000)</p>	<p>Las estrategias de comunicación y de acción pues a través de las cuales se manejan el servicio y se configura la misma organización, la actualización constante sobre estrategias de información (directivo 1). ...a través de los medios de comunicación para estar un paso delante de las empresas que compiten con ellos en el mercado para no estar relegados (directivo 2). ...conozco perfectamente cuales son las fortalezas ... (directivo 3). ...debe estar abierta a la incorporación de la innovación de tecnología... no solamente la incorporación de la tecnología debe garantizar eficiencia, sino debe generar en los clientes, confianza y debe mantener a pesar de la virtualidad, algún rasgo de calor humano (directivo 4). Básicamente estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías...debe estar muy enfocado a estar actualizado</p>	<p>...se debe mantener informado de las tendencias y pautas en comunicación y en adelantos tecnológicos (usuario 1). ...contar con un alto conocimiento acerca de los medios de comunicación puesto que a partir de ellos se llega al cliente (usuario 2). ...Con pleno conocimiento de su sistema y de los medios de comunicación... (usuario 3). ...los medios de comunicación su herramienta principal, no solo para llegar a sus clientes sino también para la comunicación interna dentro de la organización. (usuario 4). Apropriación de los medios como instrumento de trabajo. (usuario 5).</p>

	<p>leer, capacitarse en lo que le compete a su organización (directivo 5). Investigación, no hay nada que hacer yo no creo que la innovación pueda darse sin uno no investiga primero investigar problemas no solo necesidades... concertar y guiar con juntas directivas, con grupos de comités gerenciales y creando cultura organizacional (directivo 6)</p>	
<p>LIDERAZGO PARA EL CAMBIO: Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión parezca no solo posible sino también accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuino, actuar como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios</p>	<p>Yo creería que la gestión estratégica, es estar continuamente preparados para procesos de transición y cambio (directivo 1). ... los mercados no son estáticos son muy cambiantes entonces el debe estar pendiente de estos cambios para poder satisfacer las necesidades de sus clientes (directivo 2). ...conocer las competencias de mi gente, las habilidades que tienen ellos para desarrollar una tarea determinada...(directivo 3). Los cambios e innovaciones, deben surgir de la capacidad del líder de interpretar el momento adecuado para implementarlos...(directivo 4). ...debería tener un directivo para poder liderar los</p>	<p>Debe poseer una habilidad y capacidad de liderazgo para la aplicación de estrategias concernientes a la innovación y cambios oportunos para su empresa (usuario 1). Incentivar a los empleados frente a las alternativas de cambio, actuando al mismo tiempo como el principal gestor resaltando los beneficios del cambio (usuario 2). Ser patrocinador y pionero en los cambios... (usuario 3). ...ser líder frente al proceso de cambio además de hacer un acompañamiento continuo con su equipo de trabajo</p>

<p>frecuentes. Alles, M(2000)</p>	<p>proceso de cambio y comunicarlos ampliamente al interior de la compañía para bien desarrollar la estrategia de la firma...(directivo 5). Primero ofreciendo el servicio, presentando la empresa, segundo dejando muy claro el valor agregado que damos porque la diferenciación es lo que hace la marca...(directivo 6)</p>	<p>(usuario 4). Alianzas estratégicas... (usuario 5). Liderazgo y adaptación al cambio, habilidad en la comunicación, orientación al logro (usuario 6).</p>
<p>PENSAMIENTO ESTRATEGICO: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha,</p>	<p>...conocer las otras propuestas del mercado que están dentro del mismo rango de organizaciones (directivo 1). El debe estar muy pendiente como le decía de los cambios del mercado, y además tiene que estar muy pendiente de las empresas con las que compite (directivo 2). ...habilidad de ser un motivador...(directivo 3). Las alianzas estratégicas...identificación del momento oportuno...(directivo 4). Es la habilidad o la competencia para comprender claramente y rápidamente los cambios, una alta capacidad de negociación, tener claramente cuales son sus debilidades cuales son las oportunidades del mercado...(directivo</p>	<p>...de esta manera hacer alianzas estratégicas y contribuir al crecimiento de la empresa (usuario 1). Contar con un conocimiento profundo del ambiente que lo rodea, conocer fortalezas y debilidades de la empresa para poder de esta manera maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas (usuario 2). ...debe percibir las oportunidades, comprenderlas...(usuario 3). Es muy importante que este conciente de las debilidades y fortalezas que tiene su empresa. (usuario 4). Capacidad de</p>

<p>realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Alles, M(2000)</p>	<p>5)...alto nivel de confianza en la gente que trabaja conmigo sobre todo en los profesionales...(directivo 6).</p>	<p>negociación... (usuario 5). Destreza para asimilar rápidamente los cambios del entorno... Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, y realizar alianzas estratégicas (usuario 6).</p>
<p>EMPOWERMENT: Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Alles, M(2000)</p>	<p>La capacidad de dirección, definir responsabilidades, aprovechar la heterogeneidad de los miembros y combinar adecuadamente las situaciones, las personas y los tiempos (directivo 1). ...el debe delegar funciones y para saber delegar hay que tener un conocimiento generalizado de la empresa (directivo 2). ...capacidad de establecer claramente las competencias que deben tener los integrantes ...(directivo 3). Debe lograr un autoconocimiento y un alto conocimiento también de las personas que desarrollan la labor de la empresa...(directivo 5). Yo considero que muy buenas sino fuera así a ver para mi es muy</p>	<p>Debe conocer las habilidades y destrezas de cada uno de los miembros de su equipo (usuario 1). Descripción de cargos, definición de tareas y responsabilidades para maximizar las capacidades de cada uno de los empleados (usuario 2). ...Conocer las capacidades de cada uno de sus empleados... (usuario 3). ...habilidades de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo (usuario 4). Detección de necesidades, liderazgo... (usuario 5). Delegación de tareas y definición de responsabilidades (usuario 6)</p>

	importante tener en mi mapa mental una estructura real de la sociedad...(directivo 6)	
<p>DINAMISMO - ENERGIA: Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad. Alles, M(2000)</p>	<p>Capacidad de comunicación de interacción pues para tener con los diferentes actores sociales en cuanto a clientes internos y externos (directivo 1). ...el debe estar muy bien relacionado tanto con personas que están en el mismo medio como con personas que están en otros medios y que influye en el (directivo 2). ...identificar de que forma esas personas te puede servir a ti estratégicamente pues para generar nuevas oportunidades de negocio (directivo 3). La habilidad debe estar centrada en establecer una correcta y agresiva política de relaciones públicas...(directivo 4)- ...capacidad de entender y analizar casi numéricamente lo que esta ocurriendo en el entorno con una alta visión de orientación al logro y a los resultados debe ser una persona con una capacidad de comunicación...(directivo 5). Yo considero que muy buenas sino fuera así a ver para</p>	<p>Las relaciones públicas son de vital importancia a la hora de encontrar nuevas oportunidades de negocio en el mercado actual (usuario 1). ...poder de esta manera interactuar con clientes potenciales e identificar y ampliar su mercado objetivo (usuario 2). ...debe darse a conocer, tener buen manejo de relaciones públicas... (usuario 3). ...además de saber de que manera estas personas te pueden generar nuevas oportunidades de negocio (usuario 4). Habilidades en relaciones interpersonales... (usuario 5). Alta capacidad de Relaciones interpersonales...(usuario 6)</p>

	mi es muy importante tener en mi mapa mental una estructura real de la sociedad...(directivo 6)	
<p>ORIENTACION AL CLIENTE:</p> <p>Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización. Alles, M(2000)</p>	<p>Los estudios del mercado estén orientados a la indagatoria de las necesidades del cliente (directivo 1). El tiene que mantener unas relaciones muy estrechas con sus usuarios o con sus posibles usuarios...(directivo 2)...desarrollar un producto o un portafolio que logre cubrir las necesidades de estas personas o mas bien de las empresas a las cuales yo asesoro (directivo 3). El servicio al cliente es la mejor manera de entender y saber exactamente cuales son las necesidades de los consumidores...(directivo 4). Orientación a resultados, orientación al logro...conocer las nuevas tecnologías y reunir todo en un mismo lugar o en una misma idea para poder generar nuevas estrategias para el mejoramiento (directivo 5). ...parte estratégica pues de hecho es muy importante asimilar</p>	<p>Crear estrategias que permitan la consecución de esos satisfactores (usuario 1)- Mediante un estudio de mercados enfocado hacia la orientación al cliente que permita conocer la opinión de los consumidores así como sus necesidades (usuario 2). ...conociendo las necesidades y así mismo, ayudarlas a solucionar... (usuario 3). ...conociendo a fondo sus necesidades y además esforzarse por desarrollar la capacidad que valla enfocada al logro de los objetivos que tenga dicha organización (usuario 4). Actualización en tendencias y necesidades que plantea el mercado... (usuario 5). Orientación al cliente, orientación al logro y resultados (usuario 6).</p>

	<p>hacia donde va la compañía o la empresa es nuestra responsabilidad social darle horizontes y sentido...(directivo 6)</p>	
<p>ORIENTACION A RESULTADOS: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Alles, M(2000)</p>	<p>Las personas deben estar orientadas a unos objetivos pero debe tener en cuenta que lo primordial dentro del desarrollo y la consecución de unos resultados es el proceso mismo (directivo 1). ...visión hacia el cumplimiento de los resultados...(directivo 2). ...saber administrar el recurso humano y de esta manera pues al identificar las necesidades que tienen las otras compañías o que tienen los clientes míos o las personas con las que trabajo pues podemos llegar de la mejor manera (directivo 3). ...conocimiento de las capacidades y competencias de su recurso humano.. (directivo 4). Capacidad de orientarse al logro, orientarse a los resultados...enfocar todas las habilidades de su gente para el servicio al cliente y administrar realmente todos los procesos de la compañía (directivo</p>	<p>Tener la capacidad de administrar los procesos establecidos para la oportuna y concreta consecución de los objetivos planteados (usuario 1). ...pensamiento estratégico para poder alinear los objetivos de la organización con las tareas y labores diarias de la empresa y poder de esta manera alcanzar los objetivos planteados (usuario 2). ...conocimiento de lo que tiene, con lo que cuenta y dar un cumplimiento de acuerdo a su compromiso sin excederse y caer en el incumplimiento (usuario 3). Administrando los procesos y los recursos de la organización, siendo objetivo y congruente a la hora de ejecutar sus procesos (usuario 4). Liderazgo... (usuario 5). Orientación a</p>

	5). ...es responsabilidad social entonces movemos toda la cadena de valores entonces que hacemos modelos de trabajo que hemos investigado...(directivo 6).	los resultados y al los logros...(usuario 6)
--	--	--