



Modalidad Abierta y a Distancia

Itinerario 1 Promoción Empresarial: Habilidades Gerenciales y Sistemas de Información

Guía didáctica

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Empresariales

Itinerario 1 Promoción Empresarial: Habilidades Gerenciales y Sistemas de Información

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ Agronegocios	VII

Autor:

Eremiev Burneo Boris Alejandro



INF G _ 4 0 1 4

Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Universidad Técnica Particular de Loja

Itinerario 1 Promoción Empresarial: Habilidades Gerenciales y Sistemas de Información

Guía didáctica

Eremiev Burneo Boris Alejandro

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

www.ediloja.com.ec

edilojacialtda@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-741-6



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual
4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons – **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0** (CC BY-NC-SA 4.0). Usted es libre de **Compartir** – copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. **Adaptar** – remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: **Reconocimiento**– debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciatante. **No Comercial**-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. **Compartir igual**-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Índice

1. Datos de información.....	8
1.1. Presentación de la asignatura	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3. Competencias específicas de la carrera	8
1.4. Problemática que aborda la asignatura.....	9
2. Metodología de aprendizaje.....	11
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	12
Primer bimestre	12
Resultado de aprendizaje 1.....	12
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	12
Semana 1	13
Unidad 1. El gerente, sus habilidades y actitudes.....	13
1.1. Gerente.....	13
1.2. Habilidades	14
Actividades de aprendizaje recomendadas	18
Semana 2	18
1.3. Competencias.....	18
1.4. Actitud.....	19
Actividades de aprendizaje recomendadas	20
Autoevaluación 1.....	22
Semana 3	24
Unidad 2. Liderazgo.....	24
2.1. Uso y restricciones de poder	25
2.2. Categorías de liderazgo	27
2.3. Estilos de liderazgo	27
Actividades de aprendizaje recomendadas	28
Autoevaluación 2.....	30
Semana 4	33

Unidad 3. Habilidades de comunicación	33
3.1. Comunicación eficiente	34
3.2. Importancia de la comunicación.....	34
3.3. Problemas de comunicación.....	37
Actividades de aprendizaje recomendadas	39
Semana 5	39
3.4. Comunicación interna	40
3.5. Beneficios de una buena comunicación interna:	40
3.6. Comunicación externa	42
3.7. Beneficios de la comunicación externa.....	43
Actividades de aprendizaje recomendadas	44
Autoevaluación 3.....	46
Semana 6	49
Unidad 4. Gestión y desarrollo del potencial humano.....	49
4.1. Administración del recurso humano.....	49
4.2. Proceso de reclutamiento y selección de personal	50
4.3. Cultura laboral	51
4.4. Clima laboral.....	53
Actividades de aprendizaje recomendadas	53
Autoevaluación 4.....	54
Semana 7	57
Actividad de aprendizaje recomendada	58
Actividades finales del bimestre	59
Semana 8	59
Segundo bimestre	60
Resultado de aprendizaje 1.....	60
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	60
Semana 9	60
Unidad 5. Inteligencia emocional.....	61

Actividades de aprendizaje recomendadas	62
Autoevaluación 5.....	64
Semana 10	66
Unidad 6. Creatividad, innovación e inteligencia competitiva	66
6.1. Creatividad.....	66
Actividades de aprendizaje recomendadas	70
Semana 11	71
6.2. Innovación.....	71
6.3. Inteligencia competitiva.....	72
Actividades de aprendizaje recomendadas	73
Autoevaluación 6.....	74
Semana 12	76
Unidad 7. Proceso de toma de decisiones.....	76
7.1. Proceso para la toma de decisiones.....	76
7.2. Modelo de toma de decisiones	77
7.3. Condiciones para la toma de decisiones.....	78
Actividades de aprendizaje recomendadas	78
Autoevaluación 7.....	80
Semana 13	83
Unidad 8. Sistemas de información	83
8.1. Definición.....	83
8.2. Tipos y usos de los sistemas de información.....	84
Actividades de aprendizaje recomendadas	85
Autoevaluación 8.....	87
Semana 14	90
Unidad 9. El comercio electrónico y las tecnologías emergentes	90
9.1. Comercio electrónico	90
9.2. Tecnologías emergentes	91
Actividades de aprendizaje recomendadas	93

Autoevaluación 9	95
Semana 15	98
Actividad de aprendizaje recomendada	99
Actividades finales del bimestre	100
Semana 16	100
4. Solucionario	101
5. Referencias bibliográficas	110



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Comunicación oral y escrita.
- Orientación a la innovación y a la investigación.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Organización y planificación del tiempo.

1.3. Competencias específicas de la carrera

- Optimiza procesos administrativos y de producción para incrementar su nivel y factibilidad económica.
- Aplica herramientas informáticas para el diseño, ejecución y evaluación de los agronegocios.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

El núcleo básico Innovación, comercialización y exportación de productos agrícolas y pecuarios; se constituye a partir de la búsqueda permanente del mejoramiento de la eficiencia y eficacia del sector agropecuario, haciendo referencia a conocimientos relacionados con la innovación en procesos, productos y servicios, y *marketing*, con un enfoque aplicado en la tecnología de punta que permita generar alternativas diferentes para gestionar la empresa y así lograr diversificación en el mercado. Este núcleo se abordará desde los componentes relacionados con emprendimientos, biocomercio, buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas pecuarias, buenas prácticas acuícolas, sistemas agroindustriales, diseño y evaluación de proyectos, investigación de mercados, técnicas de negociación, comercio nacional, comercio exterior, derecho tributario, *marketing*, y el itinerario promoción empresarial.

Dentro de los problemas de la realidad que integran el objeto de estudio de la profesión tenemos las siguientes necesidades:

- Dar valor agregado a la producción de la materia prima de origen vegetal y animal.
- Disponer de alimentos inocuos para el consumo humano.
- Generar y desarrollar sistemas agroempresariales. (producción-transformación-comercialización-consumo) con base en la adición de valor, altamente eficientes y competitivos para solventar y reactivar eficazmente el sector rural en el entorno globalizado.
- Imprimir competitividad en los sistemas de las cadenas agroalimentarias como estrategia de desarrollo potencial en el sector agropecuario.
- Hacer del conocimiento (dominio) de la legislación y la normativa vigente una ventaja competitiva que permita a las agroempresas (emprendimientos) posicionarse en el mercado.

Estas necesidades se han formalizado en los siguientes núcleos problemáticos:

1. Ineficiente implementación y proyección de empresas (emprendimientos) en el sector de agronegocios. (económico, *marketing* y generación de empleo).
2. Deficiente oferta de valor basado en productos agropecuarios.
3. Bajos índices de exportación de productos agropecuarios y agroindustriales.



2. Metodología de aprendizaje

La presente asignatura está planificada para uso de metodologías de aprendizaje activas, apoyadas en tecnologías informáticas y recursos abiertos. El empleo de estas metodologías ayudará al estudiante a generar un pensamiento reflexivo sobre los contenidos planteados y que serán usadas oportunamente conforme a las temáticas. Algunas de ellas son:

- Aprendizaje basado en *TIC*: se considera a la innovación de prácticas educativas a través de medios tecnológicos tales como el computador y los *software* dentro de un medio virtual.
- Autoevaluación: evaluaciones parciales presentadas al final de cada unidad de estudio que miden la comprensión de los contenidos.

Es importante que tome en cuenta que el proceso de autoaprendizaje es un reto que requiere su esfuerzo y dedicación, por lo tanto, es imperativo que organice su tiempo y lo distribuya convenientemente para cumplir con las actividades que demanda el estudio a distancia. Además, es relevante mencionar que la asignatura cuenta con un **Texto Básico** llamado "Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud" de Arroyo Trovar, mismo que lo encontrará en el entorno virtual a través del aplicativo escritorio UTPL. El **Texto Básico** le ayudará a comprender los contenidos que se estudiarán en la presente guía, así como le a resolver algunas de las preguntas planteadas en las autoevaluaciones. Finalmente, se hará uso de varios recursos abiertos, tales como lecturas y videos lo largo del curso.

¡Bienvenidas y bienvenidos!



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Desarrolla habilidades para gerenciar empresas y equipos de trabajo.

Este resultado de aprendizaje favorecerá a la comprensión del estudiante sobre el manejo tanto de empresas como equipos de trabajo dedicados a los agronegocios.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Estimadas y estimados estudiantes, les doy la bienvenida al estudio de este componente fundamental dentro de su formación profesional.

El primer bimestre de la asignatura está dividido en cuatro unidades de estudio. Durante la unidad 1, se analizará las definiciones claves sobre lo que es un gerente y cuáles deben ser sus habilidades, competencias y actitudes. En la unidad 2, se estudiará el liderazgo, sus características y estilos. En la unidad 3, profundizaremos en el proceso de comunicación, su importancia, sus dificultades, así como los tipos de comunicación dentro de las organizaciones. En la unidad 4, se revisarán los temas relacionados con el talento humano de una organización. Finalmente, se revisará el caso de Agripac primera parte. Este caso ayudará a que usted pueda enlazar los contenidos teóricos con una experiencia real. Para alcanzar un aprendizaje efectivo se han facilitado lecturas y videos, así como de actividades y autoevaluaciones que permitirán al estudiante comprender e identificar las habilidades que debe tener un gerente.

¡Comencemos!



Unidad 1. El gerente, sus habilidades y actitudes

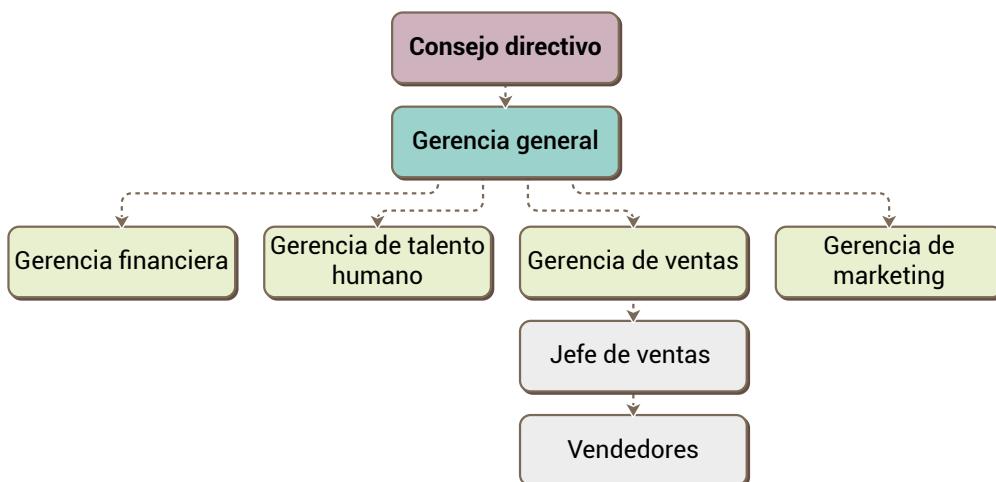
Estimadas y estimados estudiantes, vamos a comenzar con el estudio de la unidad 1. Durante esta primera semana nos adentraremos en los conceptos iniciales para definir a un gerente, sus habilidades y actitudes. Estos conceptos ayudarán a entender qué acciones y atributos debe tener un gerente dentro de una institución u organización. Para esta unidad será necesario que mantenga el **texto básico** a la mano, en las pp. 11 a la 16.

¡Comencemos!

1.1. Gerente

Para entender qué es un gerente primero debemos comprender cómo está conformada una empresa y para eso nos ayudaremos con un organigrama empresarial tal como el que se muestra en la figura 1, donde se observa que dentro de una empresa pueden existir varias gerencias, esto dependerá de la necesidad y complejidad de funcionamiento que se tenga dentro de la institución. Cada una de estas gerencias será ocupada por un gerente, el cual deberá cumplir con un perfil de puesto establecido según el requerimiento del departamento de talento humano. Si desea conocer más sobre los organigramas empresariales, desarrolle la actividad recomendada 2.

Figura 1.
Organigrama empresarial



Nota. Adaptado de *Administración 13E* (p. 350), por Robbins, S. y Coulter, M., 2018, Pearson Educación de México, S.A.

Ahora que hemos analizado como está conformada una empresa, vamos a estudiar qué es un gerente. Según la RAE, un gerente es una “persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución”, mientras que Robbins & Coulter (2018), lo define como: “...alguien, que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa”. Los mismos autores continúan su definición indicando que “la labor del gerente no tiene que ver con el logro personal, sino con ayudar a los demás a llevar a cabo su trabajo” (p. 4).

Con estos dos conceptos podemos concluir que el gerente es una persona con habilidades, competencias y actitudes, que le permitirán realizar las funciones básicas de gerenciar, tales como: gestionar, dirigir, controlar, planear y coordinar a un grupo de personas dentro de una organización. Es decir, que, la o el gerente de una empresa dentro de su perfil profesional deberá contar con ciertas habilidades que le permitan desarrollar sus tareas laborales. Sobre estas habilidades estudiaremos a continuación.

1.2. Habilidades

Las habilidades podemos resumirlas como la capacidad para desarrollar una actividad con destreza (Arroyo Tovar, 2017). Las habilidades son el saber hacer, o como se lo conoce en el término anglosajón, el “*know how*”.

Con base en las necesidades de la empresa podemos desarrollar ciertos tipos de habilidades, ya sea por medio de capacitaciones o a través de la mecanización de un proceso en concreto (Arroyo Tovar, 2017). Este tipo de habilidades las llamaremos “Habilidades duras”, por otro lado, existen las “habilidades blandas” las cuales surgen como un rasgo o hábito que hemos desarrollado a lo largo de nuestras vidas (Arroyo Tovar, 2017).

Les invito a revisar la siguiente figura para conocer con mayor profundidad sobre el tipo de habilidades:

Figura 2.

Habilidades duras y blandas

 Habilidades duras	 Habilidades blandas
 Informática u ofimática  Redacción persuasiva  Lenguajes de programación	 Conocimientos legales  Idiomas extranjeros
Son habilidades que podemos ir desarrollando conforme vamos adquiriendo conocimientos en nuestros estudios o por la mecanización de procesos	Comunicación y escucha activa Negociación Orientación a resultados
Son de fácil desarrollo	Planificación y gestión del tiempo Flexibilidad

Nota. Eremiev, B., 2023.

Cómo se indicó en la tabla, tanto las habilidades blandas como duras se van desarrollando poco a poco conforme se presentan nuestras necesidades laborables dentro de una empresa o para conseguir empleo. Sin embargo, las habilidades blandas tendrán un nivel de dificultad mayor, ya que trata de rasgos y hábitos que venimos desenvolviendo diariamente dentro de nuestra forma de ser.

Según Robbins & Coulter (2018), existen tres habilidades básicas que deben tener las y los gerentes dentro de su perfil profesional. Conozcamos sobre ellas en la tabla 1.

Tabla 1.*Habilidades básicas gerenciales*

Habilidades		
Técnicas		Son aquellas que desarrollamos a través de estudios a nivel profesional
Humanas		No permiten el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes
Conceptuales		Es la habilidad que nos permiten ver todos los procesos dentro de una empresa y entender cómo funcionan en su totalidad

Nota. Adaptado de *Administración 13E* (p. 11), por Robbins, S. y Coulter, M., 2018, Pearson Educación de México, S.A.

Ahora que entendemos más sobre las habilidades gerenciales, ampliaremos nuestro estudio hacia las gerencias, es decir, a los cargos o puestos laborales que requieran de un gerente.

Las empresas buscarán a personas para los cargos gerenciales que tengan de habilidades duras tales como planear, gestionar y controlar procesos, así como habilidades blandas tales como dirigir y coordinar. Es decir, un cargo gerencial requiere de personas que poseen no solo conocimientos, sino también que sepan relacionarse con sus equipos de trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa.



Las y los gerentes deben tener más habilidades que las básicas aquí mencionadas. Algunos ejemplos son: organización, delegación, resolución de problemas, planificación de tiempo, planificación de recursos, entre otros.

Las personas que sean más aptas para ocupar un puesto gerencial se definen por un perfil laboral. Dicho perfil laboral resume las habilidades duras y blandas que una empresa requiere sobre sus candidatos. En la tabla 2, podemos observar un ejemplo de perfil laboral para un gerente de ventas.

Tabla 2.

Perfil laboral para un gerente de ventas

Nombre del puesto:	Gerente de ventas.
Datos generales	
Descripción del puesto	Administrar el departamento de ventas de la empresa, asegurando que se lleven a cabo los objetivos estratégicos de la empresa, mejorando los procesos de ventas, de preventa y postventa.
Área	Departamento de ventas.
Subordinados	Jefe de ventas.
Tareas	Planear, dirigir, gestionar, coordinar y controlar los procesos de ventas dentro de empresa, buscando procesos innovadores que mejoren la relación con los clientes e investigando nuevos mercados para el crecimiento empresarial.
Requisitos mínimos	
Profesión:	Administrador de empresas/ economista/ ingeniero comercial o a fin al puesto.
Experiencia laboral	5 años como jefe de ventas y/o gerente en ventas.
Capacidades:	Informáticos especializados. Presupuestos. Oratoria.
Habilidades	Manejo de conflictos. Formador de personal. Supervisión. Organización. Negociación. Dirección de personal.

Nota. Eremiev, B., 2023.

Ahora que ya tenemos más conocimiento sobre las habilidades que deben desarrollar los gerentes, veamos qué son las competencias y por qué las empresas buscan capacidades específicas al momento de contratar a una persona.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, le invito a reforzar sus conocimientos realizando las siguientes actividades:

1. Realice el foro de presentación dentro de la plataforma EVA - CANVAS.
2. Revise la lectura sobre los organigramas empresariales ingresando en: [Diseño Organizacional para una empresa Agropecuaria. Caso: Finca Ganadera y Lechera departamento de Córdoba](#), p. 28 a la 31 y p. 44. Una vez concluida la lectura realice en un documento word un organigrama para una empresa de agronegocios que conozca.



Al desarrollar esta actividad usted comprenderá a profundidad los tipos de niveles departamentales que puede tener una empresa de agronegocios, mientras que en un inicio la estructura parece pequeña y sin mayor complicación conforme se van indagando en los diferentes departamentos el organigrama tiende a crecer y a especificar con mayor detalle cada jefatura con sus subniveles.



Semana 2

Para la presente semana continuaremos con el estudio de la unidad 1, se revisarán los contenidos referentes a las competencias y actitudes que debe tener un gerente. Revise el [texto básico pp.s 17 a la 19](#), para mayor comprensión de los contenidos.

1.3. Competencias

Las competencias se forman de las habilidades de una persona, es decir, van más allá del “saber hacer”, es decir, se interesa en conocer que sepa, cuándo, cómo o dónde debe aplicar una acción (Arroyo Tovar, 2017). Es así como una empresa buscará para el puesto de gerente, a una persona que refleje la capacidad real de aplicación de sus habilidades frente a las tareas previstas o asignadas por la institución.

Finalmente, debemos tomar en cuenta que un rasgo importante dentro de la persona que va a liderar un proceso de gerencia es la actitud. Vamos a analizar sobre ella a continuación.

1.4. Actitud

La actitud, según Arroyo Tovar (2017), son manifestaciones mentales y emocionales que tienen las personas hacia una situación específica. Es por eso que, dentro de la empresa, el impacto positivo o negativo que puede generar un gerente, se ve reflejada por su actitud frente al desempeño de su trabajo. Veamos cuáles son los efectos de una actitud positiva y una negativa en el cargo gerencial en la tabla 3.

Tabla 3.

Efectos de las actitudes positivas o negativas de un gerente

Actitud	Efecto
Positivo	<ul style="list-style-type: none">▪ Mejora el trabajo en equipo.▪ Mejora los rendimientos departamentales o empresariales.▪ Aumenta la competitividad de la organización.▪ Genera ventajas competitivas.▪ Facilita el alcance de los objetivos empresariales.▪ Mejora la cultura empresarial.
Negativo	<ul style="list-style-type: none">▪ Se genera miedo al cambio.▪ Dificulta la toma de decisiones.▪ Dificulta el trabajo en equipo.▪ Dificulta alcanzar los objetivos estratégicos empresariales.▪ El ambiente laboral se vuelve tóxico.

Nota. Adaptado de *Habilidades Gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud* de Arroyo Tovar, R. 2017. Liderazgo.

En palabras simples, aunque un gerente tenga las habilidades y competencias necesarias para ocupar un puesto, su labor de gestor y coordinador de un grupo de trabajo puede verse limitada o interrumpida, si este no posee la actitud adecuada para desempeñarse correctamente en el lugar de trabajo.



Tener una actitud adecuada significa que quien está en la cabeza tiene la capacidad de influir en los demás que para voluntaria y satisfactoriamente se motiven para desarrollar sus actividades asignadas.

Resumiendo, la actitud influye en el desempeño dentro de una institución, es por eso por lo que, en las entrevistas de trabajo, se intenta observar cómo se desenvuelve el futuro empleado, ya que la hoja de vida no nos solventa este aspecto.

¡Felicitaciones!

Hemos terminado el estudio de esta primera unidad, los animo a realizar las actividades que se encuentran a continuación para afianzar nuestros conocimientos.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante le invito a realizar las siguientes actividades:

1. Revise el video: [diferencia entre habilidad y competencia](#) de Miguel Lara; ahora haga un listado sobre que habilidades y competencia que debe tener un gerente en agronegocios.

Conforme desarrolle esta actividad podrá diferenciar como el conocimiento en campos específicos, así como el haber cultivado ciertas habilidades blandas, ayudan a que el gerente de agronegocios desarrolle sus capacidades de dirección y liderazgo en la empresa.

2. Para afianzar su conocimiento le invito a que revise el video [5 consejos para tener empleados felices y productivos](#) de Estratek; ahora realice una tabla comparativa sobre cómo afecta una buena actitud de un gerente con respecto a un gerente autoritario.

Durante el desarrollo de la actividad podrá notar que mientras el gerente tiene pocas actitudes autoritarias, la productividad dentro de su oficina aumenta, así como la satisfacción y bienestar de los empleados.

Nota. Conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento word.

3. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 1

1. () ¿Un gerente desempeña las mismas actividades que los puestos operativos?
2. () Dentro del perfil laboral de un gerente, este debe tener muy desarrollado la habilidad de organización.
3. () En el mundo actual, las empresas buscan perfiles profesionales en las que se destaque sus habilidades blandas.
4. () Puede existir más de un gerente en una organización.
5. Las habilidades básicas de gerenciales son:
 - a. Adquisiciones, diseñar y programación.
 - b. Técnicas, humanas y conceptuales.
 - c. Contratación, elaboración y control
6. Cuáles son las funciones básicas de un gerente.
 - a. Gestionar, dirigir, controlar y planear.
 - b. Adquirir mercancías, negociar, enseñar, contratar.
 - c. Leer documentación, tomar decisiones, mejorar la productividad.
7. Las habilidades técnicas de un gerente son:
 - a. Son aquellas que desarrollamos a través de estudios a nivel profesional.
 - b. Nos permiten el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes.
 - c. Es la habilidad que nos permite ver todos los procesos dentro de una empresa y entender cómo funcionan en su totalidad.

8. Las habilidades humanas de un gerente son:
 - a. Son aquellas que desarrollamos a través de estudios a nivel profesional.
 - b. Las que le permiten el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes.
 - c. Es la habilidad que nos permite ver todos los procesos dentro de una empresa y entender cómo funcionan en su totalidad.

9. Las habilidades conceptuales de un gerente son:
 - a. Son aquellas que desarrollamos a través de estudios a nivel profesional.
 - b. Nos permiten el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes.
 - c. Es la habilidad que nos permite ver todos los procesos dentro de una empresa y entender cómo funcionan en su totalidad.

10. Un efecto positivo sobre la actitud de un gerente es:
 - a. Se genera miedo al cambio.
 - b. Mejora el trabajo en equipo.
 - c. El ambiente laboral se vuelve tóxico.

[Ir al solucionario](#)

*Nota. puede encontrar las respuestas a esta autoevaluación en la sección solucionario. En el caso de que hubiera cometido algún error, le sugiero que vuelva a revisar la unidad e intente nuevamente resolver la autoevaluación.
¡Éxitos!*



Semana 3

Estimadas y estimados estudiantes, en esta semana continuaremos con los estudios con la unidad 2 sobre liderazgo, para lo cual se recomienda revisar el **texto básico, pp. 21 a la 35**, para mayor comprensión de los contenidos.

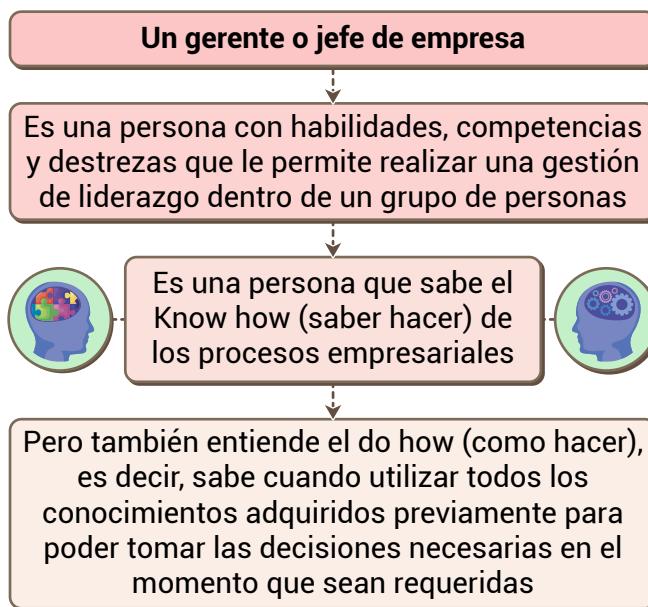
Unidad 2. Liderazgo

Como se revisó dentro de la unidad 1, cuando las empresas buscan un gerente, se percata que sus candidatos cuenten con ciertas habilidades, capacidades y actitudes específicas para dicho puesto. Así mismo, recordemos que una de las funciones básicas del gerente es la de coordinar un grupo de personas, es por eso que la gerencia buscará a una persona que cumpla con la habilidad del liderazgo.

Comencemos analizando la figura 3:

Figura 3.

Del know how al do how de un líder o gerente



Nota. Adaptado de *Administración 13E* (p. 12), por Robbins, S. y Coulter, M., 2018, Pearson Educación de México, S.A.

Como se observó en la figura 3, en la actualidad no basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder dentro de su puesto laboral. Ha de ser, además capaz, de saber cuándo y cómo actuar frente a las situaciones que se le presenten, es decir, del saber hacer al cómo hacer, o como se conoce en el anglosajón del *know how* al *do how*.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el equipo le otorga (Arroyo Tovar, 2017).

Como se explicó en la primera unidad, el camino al éxito como gerente o líder se dará cuando el personal que se encuentra bajo su mando asuma el compromiso de cumplir los objetivos estratégicos, empresariales o departamentales, como un compromiso personal, más no, por imposición del líder.

Debemos tomar en cuenta que no existe un único tipo de liderazgo, o camino al éxito al momento de dirigir a un grupo de personas, sino, que debemos identificar qué tipo de liderazgo nosotros ejercemos sobre nuestro grupo de trabajo, para lo cual te recomiendo que realices la actividad 1 recomendada en este capítulo, para que descubra qué tipo de líder es usted.

2.1. Uso y restricciones de poder

Recordemos lo ya escrito anteriormente, un líder debe influir en las personas para que estas realicen sus actividades de tal forma que no se sientan obligados a hacerlas, sino, por el contrario, que la persona tenga el gusto de realizar las tareas encomendadas por el gerente o líder. Al momento en que el grupo de trabajo esté satisfecho con su líder, será el mismo grupo de trabajo quién respalde la postura de líder, jefe o gerente a la persona que los está guiando.

Es por esta relación interpersonal que existe entre el gerente o jefe con sus subordinados que el líder debe saber cuándo y cómo va a utilizar el poder otorgado por la empresa dentro de su puesto de trabajo.

El poder adjudicado a un puesto de trabajo le otorga al jefe diferentes medios para ejercer su autoridad, revisemos la tabla 4 para tener una mejor idea:

Tabla 4.*Medios por los que se puede ejercer poder*

Medios para ejercer poder	Forma en que puede ejercer el poder
	Económicos Gerente financiero: Negativamente: al impedir o dificultar un proceso de compra. Positiva: agilizando el proceso de adquisición
	Sobre los activos de la empresa El jefe de infraestructura: Negativamente: impidiendo que un vehículo abandone las instalaciones cuando este es solicitado. Positivamente: facilitar el uso de los vehículos a los empleados que lo requieran.
	Sobre las contrataciones El gerente de talento humano, Negativamente: evitar una contratación por hacer prevalecer sus intereses. Positivamente: contratar a un candidato siguiendo los procesos idóneos.

Nota. Adaptado de *Habilidades necesarias en los distintos niveles gerenciales*, Robbins, S., & Coulter, M., 2018. Administración 13.^a Edición,

Finalmente, Arroyo Tovar (2017), da diez consejos para un manejo asertivo del poder:

- Ser de palabra.
- Ser coherente en lo se dice y se hace.
- Que los actos sean los que expresan su pensar.
- No justificarse con excusas.
- Responda sus llamadas, e-mail, etc.
- Comparta sus recursos.
- Permanecer en constante aprendizaje.
- Sea ético.
- Proyecte una actitud positiva.
- Gane su poder con acciones propositivas diariamente.

2.2. Categorías de liderazgo

Los líderes son personas que deben tomar varias decisiones durante el proceso de dirigir o coordinar a un grupo de trabajo, y como lo menciona Arroyo Tovar (2017), los investigadores clasifican en 2 categorías el comportamiento del líder:

Tabla 5.

Comportamiento del líder

Comportamiento de dirección	Comportamiento de apoyo
<ul style="list-style-type: none">▪ Explica el cómo, cuándo y dónde se deben realizar las tareas previstas.▪ Establece de forma clara los canales de comunicación para la ejecución de las tareas.▪ Tiene establecido los procesos que deben seguir sus subalternos al momento de ejecutar sus tareas.	<ul style="list-style-type: none">▪ Brinda apoyo emocional a sus empleados al momento de ejecutar las actividades.▪ Tiene canales de comunicación de doble vía, permitiendo que sus empleados la retroalimentación de las actividades.▪ Delega responsabilidades.

Nota. Adaptado de *Habilidades Gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud* de Arroyo Tovar, R. 2017. Liderazgo.

2.3. Estilos de liderazgo

A más de lo mencionado en el tema anterior, Arroyo Tovar (2017), nos menciona que existen cuatro estilos de liderazgo:

Tabla 6.*Estilos de liderazgo*

Estilo	Descripción
Directivo	Se caracteriza por ser un estilo rígido al momento de tomar una decisión o ejecutar una actividad, el líder es quién decide el cómo, dónde, cuándo y quién ejecutará una actividad.
Consultivo	En este segundo estilo, el líder mantiene su actuar de ser quién toma las decisiones sobre una actividad, sin embargo, ya permite que sus colaboradores puedan dar ciertos criterios sobre el mismo, aunque la última palabra seguirá siendo la que el líder considere.
Apoyador	En este estilo ya existe un cambio referente a los dos anteriores, el líder ya acepta una conversación bilateral, donde se expongan los criterios tanto de él como de sus colaboradores e intentan llegar a un acuerdo mutuo en la realización de las tareas.
Delegativo	Para este estilo, el líder debe tener plena confianza en sus colaboradores, ya que permite que ellos tomen sus propias decisiones, dotándolos de responsabilidades y libertad sobre cualquier acción propuesta en el desarrollo de sus tareas.

Nota. Adaptado de *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* de Arroyo Tovar, R. 2017. Liderazgo

Liderazgo sobresaliente + alto desempeño = Éxito.

Finalmente, hemos terminado la segunda unidad, le animo a realizar las actividades de aprendizaje y la autoevaluación 2.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Ingrese en Test: [¿Cuál es tu estilo de liderazgo?](#). Efectúe el test dentro de la página y descubra cuál es su estilo de liderazgo. Esta actividad le ayudará a entender que tipo de líder es usted.

Durante el desarrollo del test conteste con la mayor honestidad posible, le recuerdo que no todos poseemos las mismas cualidades, y que no existe un tipo de liderazgo superior, es importante saber en qué fallamos para mejorar nuestras falencias.

2. Revise la página web sobre [15 cualidades esenciales para ser un buen líder](#), y determine cuántas cualidades señaladas en el artículo posee usted.

Validar las cualidades que actualmente posee le servirá para realizar un plan de mejora personal y de esta forma mejorar tanto su capacidad de liderar equipos como de gerenciar dentro de una empresa.

3. Estimado estudiante le invito a efectuar la siguiente autoevaluación y reforzar sus conocimientos.



Autoevaluación 2

1. El estilo directivo es:

- a. Se caracteriza por ser un estilo rígido al momento de tomar una decisión o ejecutar una actividad, el líder es quién decide el cómo, dónde, cuándo y quién ejecutará una actividad.
- b. El líder mantiene una comunicación con sus subalternos, sin embargo, es quien toma la decisión final.
- c. El líder ya acepta una conversación bilateral, donde se expongan los criterios tanto de él como de sus colaboradores.

2. El estilo consultivo es:

- a. Se caracteriza por ser un estilo rígido al momento de tomar una decisión o ejecutar una actividad, el líder es quién decide el cómo, dónde, cuándo y quién ejecutará una actividad.
- b. El líder mantiene una comunicación con sus subalternos, sin embargo, es quien toma la decisión final.
- c. El líder ya acepta una conversación bilateral, donde se expongan los criterios tanto de él como de sus colaboradores.

3. El estilo apoyador es:

- a. Se caracteriza por ser un estilo rígido al momento de tomar una decisión o ejecutar una actividad, el líder es quién decide el cómo, dónde, cuándo y quién ejecutará una actividad.
- b. El líder mantiene una comunicación con sus subalternos, sin embargo, es quien toma la decisión final.
- c. El líder ya acepta una conversación bilateral, donde se expongan los criterios tanto de él como de sus colaboradores

4. El estilo delegador es:
 - a. Se caracteriza por ser un estilo rígido al momento de tomar una decisión o ejecutar una actividad, el líder es quién decide el cómo, dónde, cuándo y quién ejecutará una actividad.
 - b. Permite que los colaboradores tomen sus propias decisiones, dotándolos de responsabilidades y libertad sobre cualquier acción propuesta en el desarrollo de sus tareas.
 - c. El líder ya acepta una conversación bilateral, donde se expongan los criterios tanto de él como de sus colaboradores.
5. Cuando se dice que un líder ejerce su poder dentro una contratación en una empresa:
 - a. Cuando limita el uso de bienes móviles.
 - b. Cuando limita el recurso económico para la adquisición de materiales.
 - c. Cuando utiliza su influencia en favor o en contra de un candidato que puede ser contratado.
6. Cuando se dice que un líder ejerce su poder económico dentro de una empresa:
 - a. Cuando limita el uso de bienes móviles.
 - b. Cuando limita el recurso económico para la adquisición de materiales.
 - c. Cuando utiliza su influencia en favor o en contra de un candidato que puede ser contratado.
7. Cuando se dice que un líder ejerce su poder dentro los bienes móviles de una empresa:
 - a. Cuando limita el uso de bienes móviles.
 - b. Cuando limita el recurso económico para la adquisición de materiales.
 - c. Cuando utiliza su influencia en favor o en contra de un candidato que puede ser contratado.

8. El Comportamiento de dirección de un gerente es cuando:
- a. Cuando el líder explica el cómo, cuándo y dónde se deben realizar las tareas previstas.
 - b. Cuando el líder brinda apoyo emocional a sus empleados al momento de ejecutar las actividades.
 - c. Tiene canales de comunicación de doble vía, permitiendo que sus empleados la retroalimentación de las actividades.
9. El Comportamiento de apoyo de un gerente es cuando:
- a. El líder establece de forma clara los canales de comunicación para la ejecución de las tareas.
 - b. Tiene establecido los procesos que deben seguir sus subalternos al momento de ejecutar sus tareas.
 - c. Delega responsabilidades.
10. () Un liderazgo sobresaliente más un alto desempeño es igual al éxito.

[Ir al solucionario](#)

Nota. puede encontrar las respuestas a esta autoevaluación en la sección solucionario. En el caso de que hubiera cometido algún error, le sugiero que vuelva a revisar la unidad e intente nuevamente resolver la autoevaluación. ¡Éxitos!



Semana 4

Continuaremos los estudios con la unidad 3, habilidades de comunicación, para lo cual se recomienda revisar el **texto básico** pp. 44 a la 55, para mayor comprensión de los contenidos, los cuales le ayudarán a comprender el impacto positivo o negativo de la comunicación dentro de las organizaciones.

Unidad 3. Habilidades de comunicación

La comunicación dentro del proceso de gerenciar es muy importante, esto se debe ya que, al manejarla de forma correcta y coherente, nos permitirá trasladar nuestro mensaje de una manera correcta, concisa y evitando que durante el proceso se den malos entendidos (Lesmes-Silva et al., 2020).

Entonces, para entender cómo es el proceso de comunicación, primero debemos saber qué elementos están presentes, a continuación, revisaremos la siguiente infografía:

[Proceso de Comunicación.](#)

Una vez revisada la infografía, si durante el proceso de comunicación este se ejecuta únicamente desde el emisor al receptor, se ha realizado proceso unilateral de comunicación, el cual puede derivar en un mal entendimiento del mensaje por parte del receptor (Lesmes-Silva et al., 2020). Por lo dicho, es muy importante que exista el proceso de retorno, en otras palabras, la retroalimentación; el intercambio de rol de emisor por receptor, así como de receptor por emisor, nos permitirá saber que se entendió sobre el mensaje inicial.

Ahora que se entiende qué elementos influyen dentro del proceso de comunicación, debemos analizar qué se requiere para que el mensaje que deseamos transmitir llegue a nuestro receptor lo menos distorsionado posible, y para eso es importante continuar el estudio entendido cuál, es el proceso de una comunicación eficiente.

3.1. Comunicación eficiente

Para que el mensaje que vamos a transmitir llegue a nuestro receptor de forma correcta y sin distorsión, el emisor debe tomar ciertas medidas de antemano, Arroyo Tovar (2017), comenta que el emisor debe tener detectado de antemano el objeto, lenguaje y contenido del mensaje a transmitir; así mismo debe conocer quién será el receptor, para poder prever como será la retroalimentación del mensaje.

Ahora revisemos la infografía en donde veremos las “7 C” de Calvelo Ríos, como las enuncia Arroyo Tovar (2017):

[**Las 7 C para una comunicación eficiente**](#)

Como se muestra en la infografía, para lograr una comunicación efectiva debemos mantener un proceso de confianza, claridad, consistencia, con los canales de comunicación apropiados, manejar bien el contexto del mensaje y conocer a las personas que se les va a transmitir el mensaje.

3.2. Importancia de la comunicación

Ya hemos revisado cuál sería el proceso y las características que debe tener la comunicación para que esta sea asertiva, ahora es importante entender por qué tener una buena comunicación dentro de una organización puede llegar a ser un eje fundamental dentro del desarrollo de las actividades (Lesmes-Silva et al., 2020).

Lo primero que debemos tener en cuenta es que una organización es un grupo de personas que desarrollan actividades para alcanzar un objetivo en común. Revisemos la figura 4, en donde se muestra un proceso de comunicación erróneo:

Figura 4.

Proceso de comunicación erróneo

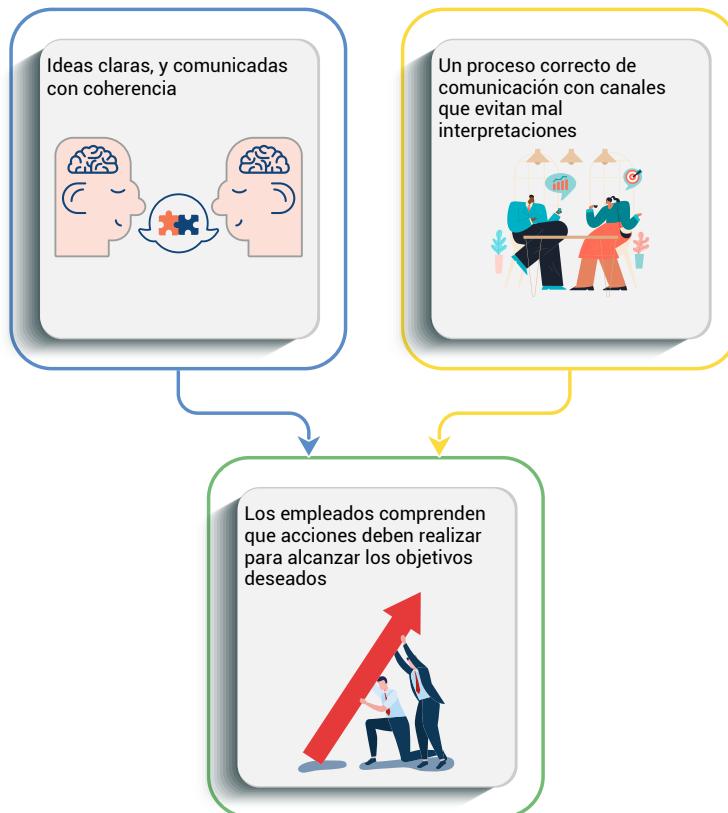


Nota. Adaptado de *Administración 13E* (p. 468), por Robbins, S. y Coulter, M., 2018, Pearson Educación de México, S.A.

Como se observa en la figura 4, cuando la persona dentro de una empresa encargada de transmitir una orden, explicar cómo realiza un trabajo, o simplemente informar un suceso dentro de la empresa, lo hace de forma confusa, el empleado puede confundir las directrices y realizar la tarea de forma errónea o con lentitud. Un ejemplo de este proceso es comunicar más de lo que el mensaje inicial lo requiere, tornándose dicho mensaje confuso para el receptor (Lesmes-Silva et al., 2020). Otra forma de cometer errores al comunicarnos es el mal uso de los canales, es decir, utilizar medios informales de comunicación dentro de una empresa como whatsapp, telegram, signal, entre otros, para solicitar que alguien desarrolle una actividad o para comunicar información formal de la empresa, ya que al condensar en mensajes pequeños estos se pueden malinterpretar por el receptor.

Ahora analicemos la figura 5:

Figura 5.
Proceso de comunicación eficiente



Nota. Adaptado de *Administración 13E* (p. 461), por Robbins, S. y Coulter, M., 2018, Pearson Educación de México, S.A.

Por lo contrario, a lo visto en la figura 5, si la empresa maneja un mensaje claro, lo transmite de forma correcta y de manera asertiva, los empleados de la organización sabrán exactamente que se espera de ellos y cómo deben realizar sus actividades durante su jornada laboral, permitiendo de esta forma alcanzar los objetivos organizacionales.

Con lo estudiado hasta el momento podemos concluir que, las organizaciones deben invertir en crear una comunicación empresarial asertiva, esto con el fin de mantener a su personal con el conocimiento adecuado sobre sus actividades, obligaciones, derechos, entre otros y así finalmente que la empresa pueda alcanzar sus objetivos o metas estratégicas.

3.3. Problemas de comunicación

Como se revisó en la figura 4, el proceso de comunicación puede tener obstáculos al momento de trasmitir el mensaje deseado, dichos obstáculos se dan por diversos factores como por ejemplo el mal uso del lenguaje verbal, un espacio físico que impida la buena comunicación, así como desinterés por parte del oyente o receptor, según Arroyo Tovar (2017), las barreras que se pueden presentar en la comunicación son por:

- **Efectos de posición:** esta barrera se produce cuando existe un intercambio de mensaje entre una persona de rango bajo con uno de rango superior. El de rango inferior puede interpretar el mensaje emitido como una orden.
- **Problemas semánticos y de lenguaje:** se dan cuando se utiliza un lenguaje erróneo, con jergas o con palabras muy especializadas, impidiendo que el receptor entienda a cabalidad el mensaje emitido.
- **Distorsiones de perceptivas (prejuicios):** se da al manejar juicios preconcebidos por alguna de las dos partes, es decir, por el emisor o por el receptor.
- **Diferencias culturales:** son barreras generadas por los ambientes sociales o religiosos en los que se desarrollaron tanto el emisor como el receptor de un mensaje, y los cuales pueden limitar o modificar la forma en que se comprende dicho mensaje.
- **Distacciones físicas:** comprende a toda instalación física donde se vaya a emitir el mensaje, es decir, luminaria, sillas, ruido del lugar que rodea a la emisión del mensaje, etc.
- **Falta de retroalimentación:** se da al asumir que el receptor entendió el mensaje.
- **Conflictos interpersonales no resueltos entre emisor y receptor:** la comunicación se puede ver afectada si tanto el emisor como el receptor tienen un conflicto laboral o personal que les impide ser receptivos al mensaje que se está intentando transmitir.

- **Mensajes mal expresados:** es el resultado de utilizar el lenguaje de forma errónea y que no está acorde a la situación que se quiere comunicar.
- **Traducciones e interpretaciones defectuosas:** esta barrera es inherente al cambio del mensaje de un idioma a otro, ya que depende de la habilidad de la persona que realiza la traducción, así como al público para el cual es el mensaje.
- **Falta de atención:** se produce cuando el receptor no tiene interés en el mensaje que está recibiendo.
- **Omisiones al comunicar:** surge por parte del emisor al suponer que su audiencia o receptor entiende el mensaje sin necesidad de profundizar el contenido, o en su defecto, eliminando conceptos que piensa que el receptor conoce.
- **Temor:** se da cuando se tiene miedo a ser penalizado o avergonzado por no tener pleno conocimiento o entendimiento del tema que se esté tratando.
- **Generalizaciones:** utilizar palabras para una comunicación a la defensiva.

El proceso de comunicación no es un trabajo sencillo, se deben tomar en cuenta que el emisor debe tener un gran conocimiento del tema a tratar, empatía con el público al que va dirigido el mensaje, así como el uso adecuado del lugar y los canales que se van a emplear para transmitir el mensaje y que llegue con el menor ruido posible a su receptor.

Ahora es momento de adentrarnos en dos tipos de comunicaciones que las organizaciones deben saber manejar, la comunicación interna y externa empresarial.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante le invito a realizar las siguientes actividades:

1. Ingrese en el [test de Comunicación Efectiva](#). Realice el test para saber que tan efectivo es usted comunicando.

Dependiendo del resultado obtenido lea la retroalimentación del test y enfóquese en mejorar aquellos puntos negativos. Recuerde que realizar un buen proceso de comunicación le ayudará a mejorar tanto sus relaciones inter personales como intrapersonales, afectando directamente nuestro desempeño laboral.

2. Revise el video "[La falta de comunicación interna en las empresas](#)" de Sigma Asesores. Realice un listado sobre los problemas que existen en su lugar de trabajo y como podría resolverlos.

El buscar las soluciones a los problemas que afectan un sitio de trabajo es una de las principales tareas de un gerente, y más aún cuando estos problemas son referentes a una mala comunicación interna. Desde los chismes hasta malos entendidos por falta de un buen manejo del lenguaje verbal o escrito, pueden ocasionar que un lugar de trabajo se vuelva tedioso y aburrido, o, por el contrario, que exista un buen ambiente laboral.

Nota. Conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento word.



Semana 5

Continuaremos los estudios con la unidad 3, habilidades de comunicación, antes de continuar se recomienda revisar el **texto básico** pp. 56 a la 60, para mayor comprensión de los contenidos. Ahondar en la comunicación interna como externa de las empresas le ayudará a comprender procesos como mejoramiento de imagen, delegación de tareas, así como mejorar el compañerismo de los empleados.

3.4. Comunicación interna

Según Lesmes-Silva et al. (2020), la comunicación es un instrumento de gestión dentro de la organización, ya que apunta al desarrollo del comportamiento de los individuos y como engranaje corporativo, favoreciendo la integración y optimización del trabajo.

Como se ha mencionado, las organizaciones son un grupo de personas que trabajan por alcanzar un mismo objetivo, para poder alcanzar las metas planteadas por la alta gerencia es importante que todos sus miembros entiendan la razón de ser de cada una de las actividades que se les han asignado. Por esta razón, la comunicación interna deberá cumplir con dos objetivos fundamentales, la de transmisión y distribución de la información estratégica, así como de toda información relevante para la empresa.

Dependiendo de la necesidad de la empresa u organización, la alta gerencia puede optar por que el mensaje interno sea formal a informal, así como una comunicación vertical u horizontal.

Estimado estudiante le invito a revisar la siguiente imagen interactiva:

[La comunicación empresarial](#)

La imagen interactiva nos muestra los diferentes tipos de comunicación dentro de una organización, hay que tener presente que tanto la comunicación formal, informal y que se desarrolle de forma horizontal como vertical dependerá de las necesidades que tenga en ese momento la empresa.

3.5. Beneficios de una buena comunicación interna:

La comunicación interna puede ayudarnos a:

- **Mejora el clima organizacional:** mediante la comunicación interna, los empleados pueden ser estimulados a mejorar las relaciones interpersonales con sus compañeros.
- **Mejora la comunicación entre los departamentos:** ayuda a que los empleados puedan vincularse con otras áreas dentro de la empresa.

- **Favorece a la productividad:** al conocer claramente los objetivos y metas empresariales, los empleados pueden aunar esfuerzos en alcanzarlos.
- **Ayuda a la adaptación de nuevos empleados:** los profesionales recién contratados podrán ejecutar sus actividades más fácilmente.
- **Minimiza los rumores o chismes:** la buena comunicación evita que se generen los rumores o en su defecto, ayuda a que estos sean contrarrestados rápidamente.
- **Ayuda en tiempos de crisis:** si la empresa entra en un momento de crisis, la transparencia y correcta comunicación de las acciones que pretende tomar ayudarían a que tanto los empleados como los accionistas se mantengan en calma.

Como se ha dicho, la comunicación interna puede traer muchos beneficios, sin embargo, alcanzarlos no es una tarea que se debe tomar a la ligera, es por eso por lo que debemos tomar en cuenta algunas prácticas proactivas para una buena comunicación interna, estas prácticas son:

- **Conoce a la empresa y a los empleados:** para poder emitir un mensaje es necesario tener pleno conocimiento de lo que se quiere transmitir, por eso se debe conocer la visión, misión, valores, objetivos y estrategias empresariales, así como qué tipo de empleados se cuenta la empresa. Recuerda a mayor conocimiento menor será el riesgo a equivocarnos.
- **Implementa un área de comunicación:** así como las empresas tienen departamento financiero, de talento humano, entre otros, es importante la creación de un departamento de comunicación para que este sea el encargado de manejar la comunicación tanto dentro como fuera de la empresa.
- **Implementa dentro de la empresa la comunicación clara y accesible:** evita que dentro de la empresa surjan barreras de la comunicación.
- **Procesos de transparencia:** independientemente de la situación de una empresa, se debe evitar la generación de chismes o incertidumbre entre los empleados, para eso es conveniente generar un ambiente de comunicación continua y transparente.

- **Integra la comunicación entre departamentos:** con base en la estructura de una empresa, es fundamental que los diferentes departamentos sepan cómo funcionan las diferentes áreas y que puedan generar un ambiente de trabajo en común.
- **Escucha a tus colaboradores:** una forma de evitar chismes, cotilleo o malos entendidos dentro de las empresas es saber que piensan tus colaboradores.
- **Utiliza canales de comunicación formales:** las empresas hoy en día tienen varios canales por los cuales pueden comunicarse, entre ellos están el teléfono, correo electrónico, sin embargo, aunque existen otros canales como Whatsapp o Telegram, estas redes sociales al tener una forma de escritura informal pueden traer desde malos entendidos en la forma de realizar un trabajo hasta sentimiento de hostigamiento.

3.6. Comunicación externa

Mientras la comunicación interna está dirigida a los empleados, o público que se encuentre laborando dentro de una empresa, la comunicación externa tiene por objetivo el llevar la imagen de la empresa o sus marcas dentro del imaginario del cliente, proveedores y accionistas (Arroyo Tovar, 2017).

Figura 6.

Imagen empresarial dentro del imaginario de las personas



Nota. Eremiev, B., 2023.

Dentro del **texto básico**, Arroyo Tovar (2017), centra dos áreas para la formación de la imagen corporativa:

Primero tenemos la endógena, que hace referencia a la identidad de la empresa y su comunicación interpersonal. Segundo la exógena, que contempla a los diferentes canales de comunicación para que una marca permanezca a largo plazo dentro de la memoria del público dirigido.



Las organizaciones deben insertar dentro de sus estrategias competitivas una correcta comunicación externa, ya que esta nos ayudará a alcanzar la visión, misión y objetivos estratégicos empresariales.

3.7. Beneficios de la comunicación externa

Realizar una buena comunicación externa nos ayudará a:

1. Afianzar a nuestros clientes: una correcta comunicación entre la empresa y los clientes ayudará a afianzar la marca de la empresa logrando la fidelidad del cliente.

2. Mantener una buena relación con nuestros proveedores: la comunicación con los proveedores al ser efectiva minimizará los errores que se pueden dar por malos entendidos.
3. Vincularte con los medios de comunicación: permite una buena relación con los diferentes medios que existan dentro de la ciudad o país donde se desarrolla la actividad, ayudando a mejorar la imagen empresarial, impactando directamente en el pensamiento del cliente.
4. Mejorar la imagen empresarial con público en general: una comunicación externa fundamentada en los objetivos estratégicos de la empresa ayudará a que todas las personas tengan una buena imagen de la organización.

¡Felicitaciones!

Ha terminado otra unidad, le sugiero que continúe sus estudios realizando las actividades de aprendizaje recomendadas, así como la autoevaluación 3.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Ingrese en [Encuesta de comunicación organizacional. Qué es, características y preguntas](#). Revise la información expuesta y realice una pequeña encuesta para saber cómo se encuentra la comunicación en su lugar de trabajo.

El conocer cómo se encuentra la comunicación organizacional nos ayudará a tomar decisiones de mejora de forma rápida y precisa. Mientras los mensajes emitidos por las autoridades lleguen sin tanta deformación y a tiempo a los empleados, podrá producir mejoras operativas o laborales. Ahora que entiende un poco más este tema, revise la comunicación de su empresa y analice porque existen o no algunos fallos al momento de ejecutar las tareas.

2. Revise el video [Tips para una buena comunicación en la empresa](#) de negocios en tu mundo. Analice si en su lugar de trabajo se realizan alguna de estas actividades y que impacto tienen.

Conocer el impacto de una buena comunicación, por ejemplo, en fincas ganaderas, ayudarán a evitar posibles enfermedades de los animales, ya que si el operario tiene un buen canal de comunicación con sus superiores podrá informar sobre cualquier malestar que encuentre en el ganado. De la misma forma, si la gerencia decide utilizar un nuevo producto farmacéutico, es importante dar a conocer a sus operarios cómo debe ser manipulado dicho producto.

3. Estimado estudiante le invito a desarrollar la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 3

1. Dentro de un proceso de comunicación intervienen:
 - a. Emisor, canal, mensaje, receptor, código, retroalimentación y contexto.
 - b. Emisor, receptor, mensaje.
 - c. Código, retroalimentación y contexto.
2. El emisor dentro del proceso de comunicación es:
 - a. Es la persona que tiene un mensaje y desea transmitirlo a otra persona.
 - b. Son los símbolos que usamos para componer nuestro mensaje, ya sean verbales o escritos.
 - c. Es el medio por el cual el emisor transmite su mensaje al receptor, siendo este de muchos tipos, por ejemplo: internet, mensajería escrita, teléfono, etc.
3. El Receptor dentro del proceso de comunicación es:
 - a. Es la persona que tiene un mensaje y desea transmitirlo a otra persona.
 - b. Son los símbolos que empleamos para componer nuestro mensaje, ya sean verbales o escritos.
 - c. Es la persona que está recibiendo la información proveniente del emisor.
4. El código dentro del proceso de comunicación es:
 - a. Es la persona que tiene un mensaje y desea transmitirlo a otra persona.
 - b. Son los símbolos que utilizamos para componer nuestro mensaje, ya sean verbales o escritos.
 - c. Es la persona que está recibiendo la información proveniente del emisor.

5. El mensaje dentro del proceso de comunicación es:
 - a. Es la información que quiere compartir el emisor al receptor.
 - b. Son los símbolos que utilizamos para componer nuestro mensaje, ya sean verbales o escritos.
 - c. Es la persona que está recibiendo la información proveniente del emisor.
6. El canal dentro del proceso de comunicación es:
 - a. Es la información que quiere compartir el emisor al receptor.
 - b. Son los símbolos que utilizamos para componer nuestro mensaje, ya sean verbales o escritos.
 - c. Es el medio por el cual el emisor transmite su mensaje al receptor, siendo este de muchos tipos, por ejemplo: internet, mensajería escrita, teléfono, etc.
7. La retroalimentación dentro del proceso de comunicación es:
 - a. Es cuando el receptor transmite de regreso lo que entendió del mensaje inicial.
 - b. Son los símbolos que utilizamos para componer nuestro mensaje, ya sean verbales o escritos.
 - c. Es la persona que está recibiendo la información proveniente del emisor.
8. El contexto dentro del proceso de comunicación es:
 - a. Es la información que quiere compartir el emisor al receptor.
 - b. Se refiere a los acontecimientos suscitados alrededor del mensaje y que permiten comprender el mensaje.
 - c. Es la persona que está recibiendo la información proveniente del emisor.

9. Dentro de las 7 C para la comunicación eficiente, la credibilidad hace referencia a:
- Se debe tener presente que la fuente informativa sea de confianza. El emisor del mensaje debe ser una persona creíble y que tenga el respeto de su receptor.
 - El emisor debe tener en cuenta con qué capacidades cuenta su audiencia, y de ser necesario hacer procesos de mejora para que los receptores mejoren sus hábitos y puedan percibir mejor el mensaje.
 - Tiene que existir el diálogo participativo, fomentando la interacción emisor-receptor.
10. Dentro de las 7 C para la comunicación eficiente, la claridad hace referencia a:
- Se debe tener presente que la fuente informativa sea de confianza. El emisor del mensaje debe ser una persona creíble y que tenga el respeto de su receptor.
 - El emisor debe tener en cuenta con qué capacidades cuenta su audiencia, y de ser necesario hacer procesos de mejora para que los receptores mejoren sus hábitos y puedan percibir mejor el mensaje.
 - El mensaje debe ser sencillo de transmitir, ya que a más complejidad menor interés por parte del receptor.

[Ir al solucionario](#)

Nota: puede encontrar las respuestas a esta autoevaluación en la sección solucionario. En el caso de que hubiera cometido algún error, le sugiero que vuelva a revisar la unidad e intente nuevamente resolver la autoevaluación. ¡Éxitos!



En esta semana comenzaremos con el estudio de la unidad 4, gestión y desarrollo del potencial humano, para lo cual se recomienda revisar el **texto básico**, pp. 63 a la 81, para mayor comprensión de los contenidos.

Unidad 4. Gestión y desarrollo del potencial humano

4.1. Administración del recurso humano

Hoy en día hablar del recurso humano tiene una connotación muy diferente a lo que se decía años atrás, pasó de ser considerado un recurso infravalorado de la empresa a ser el recurso más importante dentro de la organización. Es así que Arroyo Tovar (2017), expresa: "...la administración de las personas va a constituir la clave de la competitividad en este siglo..." (p. 68).

La importancia de las personas para la empresa es indispensable, es por eso, que las organizaciones deben crear un departamento de talento humano eficiente, y que permita en lo posible el reclutamiento del mejor personal existente dentro del mercado laboral, sin embargo, esta no es una tarea sencilla, ya que no podemos asegurar con gran certeza que tipo de candidato estamos contratando, pudiéndose dar el caso de ingresar dentro de nuestra nómina empleada o personas poco colaboradoras, que no tengan integridad, entre otras (Arroyo Tovar, 2017).

Por estas razones, dentro del departamento de talento humano no solo debe fomentar acciones que permitan un buen reclutamiento de personal, sino también este departamento debe ser el encargado de mejorar los procesos de convivencia con el personal ya contratado. Primero veremos las mejoras que debe implantar el departamento de talento humano con respecto a las todas las áreas de la empresa:

- Fomentar la cooperación entre las áreas de trabajo.
- Alinear el pensamiento de los gerentes de los diferentes departamentos con respecto al departamento de talento humano.
- Crear programas de recursos humanos con base en los resultados de la organización.
- Infundir en los colaboradores un sentimiento de fidelidad a la empresa.

- Fomentar el apoyo entre la empresa a sus colaboradores.



Una empresa puede obtener una ventaja competitiva dentro del mercado mediante la gestión de un buen capital humano.

Como segundo punto se encuentra el reclutamiento del personal para la empresa, la cual la estudiaremos el proceso que se debe seguir a continuación.

4.2. Proceso de reclutamiento y selección de personal

Para que se pueda crear una empresa u organización es importante que en esta la conforme personal humano, y el primer paso para que la empresa pueda contar con capital humano es el reclutamiento o contratación del personal, los cuales serán buscados a través de diferentes medios dentro del mercado laboral (Flores Dávila et al., 2018).

El departamento de talento humano es el encargado de realizar el proceso de reclutamiento y es por eso por lo que deberá seguir ciertos pasos para alcanzar una contratación óptima:

1. **Definición del perfil de puesto:** en este punto se encargará de elaborar y redactar qué actividades concretas debe realizar el trabajador, especificar el perfil profesional que se requiere y qué habilidades y capacidades debe tener el candidato.
2. **Búsqueda del colaborador:** en este punto el departamento de talento humano buscará en bolsas de empleo a personas que cumplan con el perfil de puesto.
3. **Reclutamiento o convocatoria de postulantes:** se procede con la evaluación de los candidatos.
4. **Selección y contratación:** se escoge entre todos los postulantes el perfil más idóneo para el puesto.
5. **Inducción del nuevo recluta:** una vez terminado la contratación del nuevo personal, el departamento de talento humano debe tener un proceso de inducción para que el nuevo colaborador pueda familiarizarse con la empresa y facilitar el desempeño de sus labores.

Si la empresa u organización se encuentra orientada bajo un buen manejo del talento humano, esta podrá generar una cultura laboral sólida y que permita cumplir los objetivos estratégicos de una mejor forma, entonces es momento de conocer que es la cultura laboral.

4.3. Cultura laboral

La cultura laboral o cultura organizacional son todas aquellas creencias, normas, comportamientos y prácticas que hacen que una organización sea lo que es (Robbins & Coulter, 2018).

La cultura laboral influye directamente en la experiencia de los empleados, es decir, tendrá un impacto desde el momento en que una persona es reclutada hasta el momento en que esa persona abandone la empresa.

Ahora bien, una cultura laboral no está delimitada a una única receta, así pues, cada empresa forma su propia identidad y manera de cumplir sus objetivos, su misión y visión. Durante el proceso de crear esta identidad o cultura organizacional, una empresa puede llegar a formar una cultura laboral sana o, por el contrario, crear una cultura tóxica. Para aclarar este tema revisemos la figura.

Figura 7.
Cultura laboral sana vs. tóxica



Nota. Eremiev, B., 2023.

Como se observó, una empresa puede generar una cultura laboral sana, es decir, que funciona con armonía y proactividad, y, por otro lado, puede construir una cultura laboral tóxica, la cual complicará las actividades laborales.

Revisemos ahora la importancia que tiene el crear una buena cultura laboral:

1. **Atrae y retiene a los candidatos:** con una cultura laboral positiva, los candidatos que se encuentran dentro del mercado laboral se verán incentivados en pertenecer a esa empresa; y los empleados que, ya que encuentran laborando, evitarán buscar nuevas plazas laborales.
2. **Mejora el compromiso de los trabajadores:** al generar un buen lugar de trabajo, los empleados se empoderarán de sus actividades e intentarán cumplir con las metas organizacionales de forma natural y proactiva. Los empleados, pero es un asunto costoso si abandonan la organización.
3. **Mejora el rendimiento de los empleados:** al generar dentro de los trabajadores compromiso por la empresa se consigue que realicen actividades en pro de esta, mejorando el desempeño de sus actividades.

4.4. Clima laboral

El clima laboral es el medio en donde se desarrollan las actividades diarias de un trabajador, está relacionado directamente el comportamiento de todos los miembros de un departamento, es decir, como se comporta la persona encargada del grupo de trabajo y a su vez como se comportan los colaboradores entre ellos y su superior, y por otro lado, como se encuentra las facilidades físicas para realizar las actividades.

Arroyo Tovar (2017), menciona tres elementos que intervienen en el clima laboral de una empresa:

1. **Motivación:** conocer los intereses que tienen sus colaboradores para realizar sus actividades dentro de la empresa.
2. **Proceso de influencia:** identificar cuento peso tienen las decisiones de los trabajadores dentro de la empresa.
3. **Factor humano:** efectuar una correcta selección de personal.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante le invito a realizar las siguientes actividades:

1. Revise el siguiente enlace: [Test – Cultura Organizacional](#); realice el test y descubra si en su lugar de trabajo hay una cultura sana o tóxica.

Como se ha venido explicando durante la unidad 4, no todas las organizaciones tienen una misma cultura organizacional, y el cómo concebir una cultura sana es el reto de los gerentes al momento de estar administrando su empresa.

2. Revise el link sobre [las 10 señales de una cultura laboral tóxica](#). Analice la lectura y anote cuantas señales sobre la cultura laboral tóxica tiene su lugar de trabajo.

Recuerde que actitudes como egoísmo en el conocimiento de procesos, la falta de empatía sobre los compañeros de trabajo, o la envidia dentro de una oficina pueden ocasionar que los procesos se vean ralentizados, ocasionando pérdidas directas a la empresa.

3. Le invito a desarrollar la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 4

1. El departamento de talento humano debe fomentar:
 - a. El apoyo entre la empresa a sus colaboradores.
 - b. Evaluar las adquisiciones de materiales de oficina.
 - c. Velar por qué el cliente se sienta satisfecho.
2. Dentro del proceso de reclutamiento el perfil de puesto es:
 - a. La elaboración de actividades concretas debe realizar el trabajador, especificar el perfil profesional que se requiere y qué habilidades y capacidades debe tener un candidato.
 - b. Un proceso de inducción para que el nuevo colaborador pueda familiarizarse con la empresa y facilitar el desempeño de sus labores.
 - c. Escoger entre todos los postulantes el perfil más idóneo para el puesto.
3. Dentro del proceso de reclutamiento, la búsqueda del colaborador es:
 - a. La elaboración de actividades concretas debe ejecutar el trabajador, especificar el perfil profesional que se requiere y qué habilidades y capacidades debe tener un candidato.
 - b. Un proceso de inducción para que el nuevo colaborador pueda familiarizarse con la empresa y facilitar el desempeño de sus labores.
 - c. Encontrar en bolsas de empleo a personas que cumplan con el perfil de puesto.

4. Dentro del proceso de reclutamiento, la convocatoria es:
 - a. La elaboración de actividades concretas debe realizar el trabajador, especificar el perfil profesional que se requiere y qué habilidades y capacidades debe tener un candidato.
 - b. Un proceso de inducción para que el nuevo colaborador pueda familiarizarse con la empresa y facilitar el desempeño de sus labores.
 - c. La evaluación de los candidatos.
5. Dentro del proceso de reclutamiento, la contratación es:
 - a. La elaboración de actividades concretas debe realizar el trabajador, especificar el perfil profesional que se requiere y qué habilidades y capacidades debe tener un candidato.
 - b. Escoger entre todos los postulantes el perfil más idóneo para el puesto.
 - c. Un proceso de inducción para que el nuevo colaborador pueda familiarizarse con la empresa y facilitar el desempeño de sus labores.
6. Dentro del proceso de reclutamiento la inducción es:
 - a. La elaboración de actividades concretas debe realizar el trabajador, especificar el perfil profesional que se requiere y qué habilidades y capacidades debe tener un candidato.
 - b. Un proceso donde el nuevo colaborador pueda familiarizarse con la empresa y facilitar el desempeño de sus labores.
 - c. Escoger entre todos los postulantes el perfil más idóneo para el puesto.

7. La cultura laboral es:
- a. La definición del portafolio de productos, servicios y bienes que una organización tiene.
 - b. La declaratoria estratégica de su visión, misión y objetivos.
 - c. Todas aquellas creencias, normas, comportamientos y prácticas que hacen que una organización sea lo que es.
8. () Todas las empresas deben manejar una única cultura laboral.
9. () Un efecto de una cultura laboral tóxica es: una baja moral dentro del equipo de trabajo.
10. () Una buena cultura laboral ayuda a la realización de las metas empresariales.

[Ir al solucionario](#)

Nota: puede encontrar las respuestas a esta autoevaluación en la sección solucionario. En el caso de que hubiera cometido algún error, le sugiero que vuelva a revisar la unidad e intente nuevamente resolver la autoevaluación. ¡Éxitos!



Semana 7

Para la presente semana se expondrá el caso de estudio Agripac primera parte, la intención de este caso es que usted como estudiante logre empatar los conocimientos teóricos adquiridos durante estas primeras 6 semanas con un caso nacional de agronegocio. Si desea expandir su conocimiento sobre el tema, le invito a revisar el documento completo sobre la [Memoria de Sostenibilidad 2020-2021](#).

▪ **Historia de Agripac**

La empresa inicia sus actividades el 8 de mayo de 1972, conformada como una compañía de responsabilidad limitada y ubicada en la ciudad de Guayaquil. Para el año 1993, crece la empresa, creando 17 nuevos locales en la Costa y Sierra del Ecuador. En el año 2015, ya consolidados como una empresa líder del mercado, realizan inversiones en nuevos laboratorios para el análisis de agroquímicos. En el año 2017, expanden sus líneas de producción, ingresando en sus catálogos productos para el camarón como para mascotas, específicamente perros y gatos. Finalmente, en el 2019 expanden la empresa a nivel internacional llegando a Tumbes, Perú.

▪ **Gobierno Corporativo**

El liderazgo corporativo de Agripac está conformado por Colin Armstrong como presidente y Nicholas Armstrong en calidad de vicepresidente, dentro de la memoria de sostenibilidad 2020 – 2021, señalan la importancia de conformar un grupo de líderes sólidos, con conocimiento y experiencias amplios y que puedan ejecutar su liderazgo en la empresa.

La revista Ekos edición especial de agosto 2021, cataloga al gerente de Agripac, dentro de los 100 entrevistados sobre el manejo, dirección y management al gerente general Gustavo Wray.

▪ **El Talento Humano**

La empresa tiene un plan establecido de capacitaciones para el personal que labora en la empresa, debido a los procesos de pandemia y pospandemia COVID-19, la empresa tuvo que adaptarse a estos cambios y pasar de capacitaciones presenciales a capacitaciones virtuales. Lo importante para ellos era siempre mantener a su personal capacitado. Es así

que para el 2021, se capacitaron un total de, 1353 empleados, dando un total de 10.678 horas de formación interna.

De la misma forma, mantiene políticas internas para brindar de mejor forma las licencias de maternidad y paternidad, permisos y subsidios, según sea el caso.

Estimado/a estudiante, para complementar el estudio de esta semana, le invito a realizar la siguiente actividad que le ayudará a reforzar los conocimientos adquiridos



Actividad de aprendizaje recomendada

Con base en la lectura del caso Agripac primera parte le sugiero que reflexione sobre las siguientes preguntas:

- ¿Por qué el consejo directivo busca gerentes líderes?
- ¿Qué cualidades y actitudes deben poseer los gerentes de la empresa Agripac?
- ¿Por qué el talento humano es tan fundamental para la empresa?
- ¿Cuál es el impacto de tener una buena comunicación externa?
- ¿Por qué la teoría estudiada durante este primer semestre puede adaptarse a cualquier tipo de organización?

Cada una de estas preguntas, nos ayudarán a comprender que el estudiar cómo se componen las diferentes gerencias, cuál debe ser el perfil de un gerente, así como el entender los diferentes conceptos sobre liderazgo, comunicación y talento humano, no son actividades exclusivas de un tipo único de organización, sino que son conceptos que se aplican en las diferentes empresas que se encuentran en una industria o mercado.



Actividades finales del bimestre



Semana 8

Como actividades finales de esta semana se recomienda revisar los contenidos de las unidades 1, 2, 3 y 4, así como los recursos propuestos por el docente. Además, verificar nuevamente las autoevaluaciones con el fin de que se prepare para rendir la evaluación presencial.



Para la evaluación presencial es importante que consulte en el centro al que pertenece el horario de evaluaciones. Así como también, tener lista su *tablet* o computadora, con el fin de evitar problemas al momento de la evaluación.



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Desarrolla habilidades para gerenciar empresas y equipos de trabajo.

Este resultado de aprendizaje favorecerá a la comprensión del estudiante sobre el manejo tanto de empresas como equipos de trabajo dedicados a los agronegocios.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

En este segundo bimestre de la asignatura que revisaremos, está dividido en cinco unidades de estudio. En la unidad 5, se verificarán conceptos e importancia de la inteligencia emocional de las personas. En la unidad 6, veremos la importancia de la creatividad, innovación e inteligencia competitiva que deben generar, apoyar o mantener los gerentes para ganar ventajas sobre la competencia. En la unidad 7, profundizaremos en el proceso de la toma de decisiones, ya que esta es una competencia fundamental de la gerencia. En la unidad 8, nos adentraremos en los sistemas de información, se verificarán conceptos y tipos. Finalmente, en la unidad 9, se revisarán las definiciones del comercio electrónico y las tecnologías emergentes. Para alcanzar un aprendizaje efectivo se han facilitado lecturas y videos, así como de actividades y autoevaluaciones que permitirán al estudiante comprender e identificar las habilidades que debe tener un gerente.



Semana 9

Bienvenido al segundo bimestre, durante esta semana se revisará la unidad 5, inteligencia emocional, para lo cual se recomienda revisar el **texto básico**, pp. 83 a la 101, para mayor comprensión de los contenidos

Ya hemos mencionado que un activo muy importante dentro de la empresa es el talento humano que se encuentra dentro de ella, sin embargo, en muchas ocasiones directivos o colaboradores pueden malinterpretar una

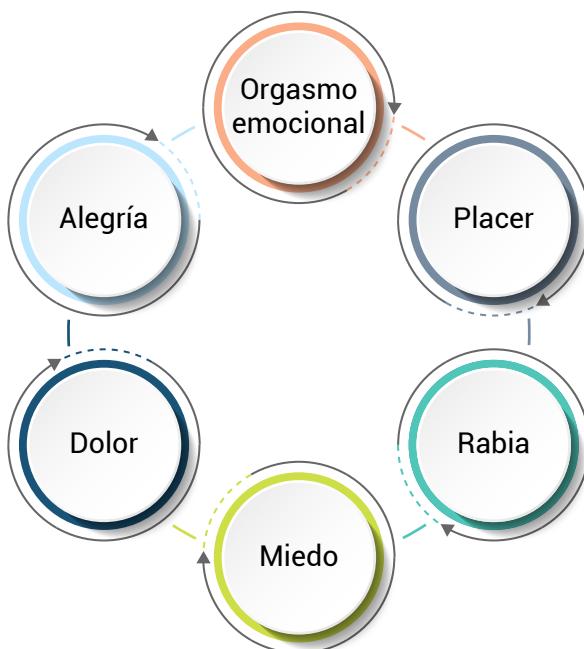
crítica laboral como si fuera una crítica a la persona, generando un mal clima laboral, es por esto que es importante que las personas desarrollen una buena inteligencia emocional.

Unidad 5. Inteligencia emocional

Revisemos que dice Muñoz Martínez & Rodríguez Muñoz (2005), "... la inteligencia es considerada como un recurso que se necesita para el logro de un alto desempeño. Dentro de este recurso tan importante se encuentra la inteligencia emocional, como la capacidad responsable de las competencias, valores y comportamientos de las personas..." .

Comenzaremos revisando las seis emociones básicas del ser humano que enumera Arroyo Tovar (2017), en la infografía:

Figura 8.
Seis emociones básicas del ser humano



Nota. Eremiev, B., 2023.

- **Alegria:** utilidad: indica cuando estamos en un momento estimulante o saludable.
- **Orgasmo emocional:** se da cuando llegamos a una plenitud emocional, por ejemplo, el nacimiento de un hijo, promoción laboral, etc.

- **Dolor:** utilidad: implica hacer duelo sobre una perdida personal.
- **Placer:** utilidad: se da en situaciones seguras y relajantes.
- **Miedo:** utilidad: nos alerta de un peligro o amenaza.
- **Rabia:** utilidad: alerta a la persona sobre una situación poco conveniente.

Estas seis emociones son las que ha desarrollado el ser humano con el fin de poder adaptarse en el entorno, así como una herramienta de supervivencia, es por eso que se las debe entender y conocer, y como se muestra en la figura, todas tendrán una utilidad en nuestra vida, tanto social como profesional.

Retomando el concepto de la inteligencia emocional, esta nos va a ayudar a manejar tanto nuestros procesos cotidianos dentro de una empresa, como nuestra actitud ante la sociedad, es por eso que Arroyo Tovar (2017), sugiere cinco claves que nos ayudarán a manejar nuestra inteligencia emocional; que son las siguientes:

1. Tener conciencia de nuestras emociones y tener la capacidad de distinguirlas e identificarlas.
2. Manejar las emociones propias.
3. Automotivarse, contener la impulsividad y postergar la gratificación.
4. Ser capaz de reconocer las emociones de los demás.
5. Manejar las relaciones y establecer redes.

Como se pudo observar, para poder manejar la inteligencia emocional hace falta una gran madurez por parte de las personas, ya que interiorizar y reconocer nuestras actitudes en muchas ocasiones nos dificulta ser objetivos en cuanto a nuestro accionar profesional con nuestra forma de ser cotidianamente, poniendo a la persona en conflicto interno.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, le invito a realizar las siguientes actividades:

1. Realice el [test de Inteligencia Emocional](#). Con la realización de este test usted podrá entender de mejor forma cómo es su actuar frente a los conflictos que pueden darse dentro de una empresa de cualquier tipo que esta sea.

Recordemos que tanto los conflictos o críticas sobre una labor desempeñada deben mantenerse como un proceso de mejora y no escalar esa interacción a un ámbito personal.

2. Revise el video [Las 6 emociones básicas del ser humano](#) de Lifeder educación. Analice el video y empate como las emociones afectan a las personas dentro del lugar de trabajo.

Seguramente usted contempla muchas más emociones en su vida, sin embargo, muchas veces lo que no sabemos es diferenciar qué es lo que sentimos en ciertos momentos de la vida. De esta forma podemos caer en confusiones o conflictos tanto internos como con tercera personas, cuando realmente lo que sucede es nuestra falta de comprensión sobre lo que sentimos dentro de un puesto laboral.

3. Realice la siguiente autoevaluación para reforzar sus conocimientos:



Autoevaluación 5

1. ¿Qué emoción nos alerta de un peligro o amenaza?
 - a. Miedo.
 - b. Alegría.
 - c. Dolor.

2. ¿Qué emoción implica hacer duelo sobre una perdida personal?
 - a. Miedo.
 - b. Alegría.
 - c. Dolor.

3. ¿Qué emoción que alerta a la persona sobre una situación poco conveniente?
 - a. Rabia.
 - b. Alegría.
 - c. Dolor.

4. ¿Qué emoción indica cuando estamos en un momento estimulante o saludable?
 - a. Rabia.
 - b. Alegría.
 - c. Dolor.

5. ¿Qué emoción se da en situaciones seguras y relajantes?
 - a. Rabia.
 - b. Alegría.
 - c. Placer.

6. ¿Qué emoción se da cuando llegamos a una plenitud emocional, por ejemplo, el nacimiento de un hijo, promoción laboral, etc.?
 - a. Orgasmo emocional.
 - b. Alegría.
 - c. Dolor.

7. () Un manejo adecuado de la emoción del dolor es el buscar apoyo en otra persona.
8. () Un manejo adecuado de la emoción de miedo es reconocer que tiene miedo y culpar a los demás por lo que está sucediendo.
9. () Dentro de la segunda clave sobre manejo de inteligencia emocional, expresa que se deben controlar las emociones antes que manejarlas.
10. () Dentro de la tercera clave sobre manejo de inteligencia emocional, la persona debe automotivarse, contener la impulsividad y postergar la gratificación.

[Ir al solucionario](#)

Nota: puede encontrar las respuestas a esta autoevaluación en la sección solucionario. En el caso de que hubiera cometido algún error, le sugiero que vuelva a revisar la unidad e intente nuevamente resolver la autoevaluación. ¡Éxitos!



Para la presente semana revisaremos la unidad 6, creatividad, innovación e inteligencia emocional, para lo cual se recomienda revisar el **texto básico** pp.103 a la 112, para mayor comprensión de los contenidos. Dentro de las empresas, la creatividad, innovación e inteligencia competitiva puede constituir una ventaja competitiva.

Unidad 6. Creatividad, innovación e inteligencia competitiva

Para la presente unidad revisaremos tres pilares importantes a tener en cuenta por parte de la alta gerencia de una empresa, estos pilares son la creatividad de sus colaboradores, los procesos de innovación que se generan a partir de una necesidad y finalmente, el uso acertado de la inteligencia competitiva de los directivos de la organización.

6.1. Creatividad

Comenzaremos el estudio de esta unidad conceptualizando que es la creatividad:

Tabla 7.
Conceptos de creatividad

Nombre del estudio	Autor	Definición operativa
Jiménez, Artiles, Rodríguez, García, Camacho y Moraes (2008).	Jiménez, Artiles, Rodríguez, García, Camacho y Moraes (2008).	La creatividad parece algo más fácil de entender que de explicar, tiene lugar en distintos campos y se puede manifestar en formas distintas, y nadie suele dudar en identificar algo que, de hecho, sea creativo.
Justo y Franco (2008). Barcia (2003: 258).		Una capacidad que poseemos todos los seres humanos, con la que podemos producir ideas nuevas y originales que sirvan para dar respuestas a necesidades, carencias o dificultades, cuyos productos han de ser constructivos y útiles.

Nombre del estudio	Autor	Definición operativa
Ivet, Zacatelco y Acle (2009).	Torrance (1977).	Un proceso que se expresa en los cambios que se descubren y que es susceptible de desarrollo. En los niños esta se observa a través de sus producciones como lo son los cuentos, narraciones y dibujos.
Izquierdo y López (2013).	Izquierdo y López (2013).	La creatividad es el principio básico para el mejoramiento de la inteligencia personal y del progreso de la sociedad y es, también, una de las estrategias fundamentales de la evolución natural. Es un proceso que se caracteriza por la originalidad, por la adaptabilidad y por sus posibilidades de realización concreta.
Ramírez, Llamas y López (2017).	Ramírez, Llamas y López (2017).	Una capacidad insertada en cualquier individuo y que puede desarrollarse, siempre y cuando cuente con la estimulación oportuna. Para potenciar esta capacidad es importante conocer qué áreas cerebrales están más implicadas en el proceso creativo y, por otra parte, como se pueden desarrollar cada una de estas áreas.

Nota. Adaptado de artículo *Creatividad: Revisión de conceptos* de Fernández J. (2019).

Podemos sintetizar el concepto de creatividad como la capacidad que posee todo ser humano para crear algo frente a una necesidad, es decir, todos podemos desarrollar procesos creativos. Ahora, si bien algunas personas tienen una tendencia a dar respuestas a necesidades más rápido que otras, esto no quiere decir que una persona no pueda cultivar un pensamiento creativo, hay que recordar que una necesidad puede aparecer en cualquier aspecto de nuestras vidas, ya sea personal o laboral, y la forma de como resolvemos esos problemas evocan a nuestro proceso creativo.

Realizar un proceso creativo dependerá de algunos factores internos de la persona, así como experiencias o conocimiento previos, revisemos 3 tipos de pensamiento según Barrios, Arturo (2006).

- **Pensamiento Reproductivo:** es cuando recurrimos a conocimiento previo sobre un problema similar al actual, revisemos la figura 9 para un mejor entendimiento:

Figura 9.

Pensamiento reproductivo



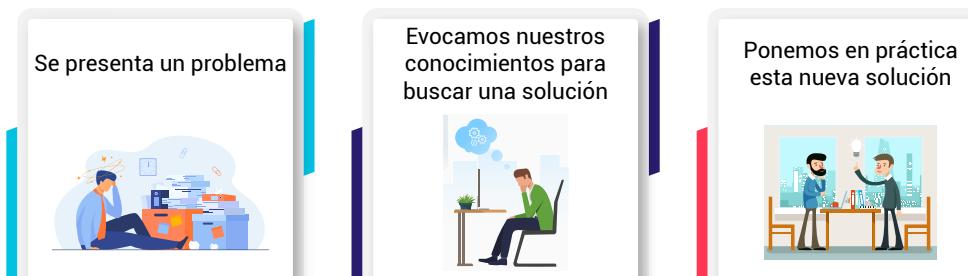
Nota. Adaptado de Barrios, A. (2006).Tipos de pensamiento.

El inconveniente de este tipo de pensamiento es que la persona debe haber tenido una experiencia previa y similar al problema suscitado, por lo tanto, los resultados obtenidos serán similares a los que se obtuvieron en el pasado.

- **Pensamiento productivo:** a diferencia del reproductivo, el pensamiento productivo no requiere de experiencias concretas previas para encontrar una solución, se acopla de acuerdo a la necesidad del momento, revisemos la figura 10:

Figura 10.

Pensamiento productivo



Nota. Adaptado de Barrios, A. (2006).Tipos de pensamiento.

En el pensamiento productivo, como se muestra en la figura 11, la persona ya posee una ventaja frente al problema, es decir, con su conocimiento previo puede facilitar una solución de forma rápida y precisa, minimizando riesgos durante el proceso de toma de decisiones.

- **Pensamiento creativo:** en este tipo de pensamiento la persona desarrolla ideas y conceptos nuevos para poder solventar algún problema, revisemos la figura 11:

Figura 11.
Pensamiento creativo



Nota. Adaptado de Barrios, A. (2006). Tipos de pensamiento.

Ahora, si bien el ser humano está constantemente utilizando su capacidad mental para resolver sus problemas cotidianos o laborales, es importante interiorizar ciertos procesos para instaurar un momento creativo, este momento nos permitirá solucionar algún tipo de inconveniente que tuviésemos, por lo dicho es importante que revisaremos algunas pausas creativas que nos ayudarán a manejar problemáticas nuestro entorno laboral.

Primero aclaremos, la pausa creativa en una forma voluntaria de interrumpir el proceso mental convencional, y dar lugar a un pensamiento creativo (Bono, 1999). Si nos encontramos dentro del proceso de gerenciar o liderando a un grupo de personas y necesitamos resolver un problema primero debemos respondernos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se permite cada persona el tiempo para emplear el pensamiento creativo?
- ¿Cómo solicito un esfuerzo creativo a mí mismo?
- ¿Cómo inhibo el negativismo?
- ¿Cómo hago para crear equipos creativos?

- ¿Cómo se estimula a las personas para que estén pendientes de los beneficios de una idea novedosa?
- ¿Cómo se generan escenarios para la creatividad?

Para poder dar respuesta a estas interrogantes podemos utilizar las instancias de pensar de Edward de Bono, en la cual detalla 6 sombreros con diferentes colores, en los cuales la persona que desea realizar un proceso creativo debe actuar conforme lo exprese cada color de sombrero, para un mayor entendimiento revisemos la infografía:

[Los seis sombreros de la creatividad de Edwar Bono](#)

Como se mostró, cada sombrero facilita una actitud por parte de la persona para realizar el proceso de creatividad activo, ya que si obviámos alguno podríamos caer en errores subjetivos al momento de originar o innovar un producto, servicio o proceso.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante le invito a realizar las siguientes actividades:

1. Realice el test: [Descubre si eres una persona creativa](#). Esta actividad le permitirá conocer cómo responde usted ante los eventos que requieren una respuesta creatividad para resolverlos.

Conocer como cada individuo reacciona frente a un problema es de vital importancia dentro de las empresas, si existe una enfermedad que está afectado a una granja avícola, es importante entender que en algunos casos no vamos a poder aplicar una medida tal como se realizó en otra finca, ya sea por falta de vías de acceso, por diferencias de clima o condiciones económicas, sin embargo, con la información existente en el medio podemos adaptar una solución que se acople a nuestras necesidades.

2. Revise la página web: [Test que evalúan la creatividad](#). Aplique uno de los test en su lugar de trabajo e identifique cómo se encuentra la creatividad de su empresa.

Tener un buen conocimiento sobre como las personas de una organización actúan frente a su labor cotidiana, puede ayudar a la gerencia de desarrollar nuevos procesos, ya sean estos de producción, de ventas, de gestión, etc.



Semana 11

Durante esta semana continuaremos con el estudio de la unidad 6, inteligencia emocional, para lo cual se recomienda revisar el **texto básico**, pp. 113 a la 118, para mayor comprensión de los contenidos

6.2. Innovación

Si bien la creatividad es algo inherente al ser humano, y nos permite crear conceptos nuevos y originales, la innovación es el arte de convertir esos conceptos o ideas en productos o servicios que solicite el mercado.

Hoy en día, dentro de una organización no se requiere únicamente que haya personas innovadoras, sino que, la misma empresa cree una cultura innovadora, y es así que según Goran Ekvall (1994), una cultura innovadora cuenta con las siguientes características:

- Que los empleados estén involucrados y motivados para el alcance de los objetivos empresariales. **Desafío y participación.**
- Que los colaboradores posean autonomía, criterio e iniciativa para ejercer sus labores. **Libertad.**
- El respeto y apoyo mutuo entre colaboradores. **Confianza y apertura.**
- Que exista un tiempo para la reflexión sobre nuevas ideas y su puesta en marcha. **Tiempo de reflexión.**
- Un entorno laboral espontáneo y divertido. **Alegria/buen humor.**
- Los empleados priorizan el bien común al individual al momento de tomar una decisión. **Resolución de conflictos.**
- Existe la libertad de exponer los pensamientos de los colaboradores sin consecuencias. **Debates.**
- No existe represalias cuando un trabajador decide una acción que conlleva cierto riesgo. **Toma de riesgos.**

6.3. Inteligencia competitiva

Finalmente, ahondaremos en la inteligencia competitiva en las empresas, la cual no es más que la capacidad que tiene la organización para buscar, condensar y utilizar información de la competencia, y de esta forma generar una ventaja dentro de la industria. Esto quiere decir, que la empresa puede generar una ventaja competitiva referente al resto de competidores si maneja una buena inteligencia competitiva.

Sin embargo, la inteligencia competitiva requiere de ciertas habilidades y capacidades del talento humano que labora en la empresa, estas habilidades son: diseñar, plantear y ejecutar, de forma eficiente, todas las estrategias que surgen al momento de realizar los procesos de búsqueda de información.

Para una mejor comprensión analicemos la figura 12:

Figura 12.
Proceso de la inteligencia competitiva



Nota. Adaptado de *Administración 13E* (p. 266), por Robbins, S. y Coulter, M., 2018, Pearson Educación de México, S.A.

La figura 12, muestra todo el proceso que un gerente debe desarrollar para solventar un problema. Entre los puntos más importantes es recopilar y sintetizar la información alrededor del problema, y como segundo punto utilizar todo ese conocimiento para generar una ventaja competitiva frente a los rivales.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante le invito a realizar las siguientes actividades:

1. Revise el video TED: [cómo vivir la innovación todos los días](#) de TEDx Talks. Analice la participación de Gustavo García y desarrolle un listado sobre cómo usted vive la innovación.

Una vez realizado el listado usted podrá entender que tanto desarrolla en su día a día procesos innovadores, en algunas ocasiones desarrollamos actividades innovadoras sin darnos cuenta por qué asumimos que son procesos con poco impacto o insignificantes, sin embargo, esos procesos pueden verse reflejados directamente en nuestra capacidad de eficiencia y eficacia productiva.

2. Lea el artículo: [10 consejos para ser innovador: abre tu mente](#). Analice que consejos pone usted en práctica dentro de su vida cotidiana.

Recuerde los procesos innovadores son aplicables en todos los ámbitos de su vida, por ejemplo, cuando usted gestiona su tiempo para alistarse e ir al su lugar de trabajo, gastando el menor tiempo posible en movilizarse. En su sitio de trabajo, ejecutando tareas que le permitan producir más en un menor tiempo. Y gerencialmente cuando usted entiende como se maneja el mercado en el que su empresa se desarrolla para ganar ventajas frente a sus rivales.

Nota. Conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento word.

3. Compruebe lo aprendido, le animo a que realice la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 6

1. El pensamiento reproductivo es:
 - a. Cuando recurrimos a un conocimiento previo sobre un problema similar al actual.
 - b. No requiere de experiencias concretas previas para encontrar una solución.
 - c. Pensamiento la persona desarrolla ideas y conceptos nuevos para poder solventar algún problema.

2. El pensamiento productivo es:
 - a. Cuando recurrimos a un conocimiento previo sobre un problema similar al actual.
 - b. No requiere de experiencias concretas previas para encontrar una solución
 - c. Pensamiento la persona desarrolla ideas y conceptos nuevos para poder solventar algún problema.

3. El pensamiento creativo es:
 - a. Cuando recurrimos a un conocimiento previo sobre un problema similar al actual.
 - b. No requiere de experiencias concretas previas para encontrar una solución.
 - c. Pensamiento la persona desarrolla ideas y conceptos nuevos para poder solventar algún problema.

4. El sombrero blanco de Edward Bono hace referencia a:
 - a. Ver los hechos como están sucediendo, sin interpretaciones.
 - b. Ver el problema con base en nuestras intuiciones y emociones.
 - c. Ver los problemas de forma negativa o pesimista.

5. El sombrero rojo de Edward Bono hace referencia a:
 - a. Ver los hechos como están sucediendo, sin interpretaciones.
 - b. Ver el problema con base en nuestras intuiciones y emociones.
 - c. Ver los problemas de forma negativa o pesimista.

6. El sombrero negro de Edward Bono hace referencia a:
 - a. Ver los hechos como están sucediendo, sin interpretaciones.
 - b. Ver el problema con base en nuestras intuiciones y emociones.
 - c. Ver los problemas de forma negativa o pesimista.
7. El sombrero amarillo de Edward Bono hace referencia a:
 - a. Ver los problemas de forma positiva.
 - b. El objetivo es organizar todas las ideas y pensamientos sobre el problema.
 - c. Evoca a nuestra creatividad para poder desarrollar una solución.
8. El sombrero azul de Edward Bono hace referencia a:
 - a. Ver los problemas de forma positiva.
 - b. El objetivo es organizar todas las ideas y pensamientos sobre el problema.
 - c. Evoca a nuestra creatividad para poder desarrollar una solución.
9. El sombrero verde de Edward Bono hace referencia a:
 - a. Ver los problemas de forma positiva.
 - b. El objetivo es organizar todas las ideas y pensamientos sobre el problema.
 - c. Evoca a nuestra creatividad para poder desarrollar una solución.
10. () La pausa creativa es una forma voluntaria de interrumpir el proceso mental convencional, y dar lugar a un pensamiento creativo.

[Ir al solucionario](#)

Nota: puede encontrar las respuestas a esta autoevaluación en la sección solucionario. En el caso de que hubiera cometido algún error, le sugiero que vuelva a revisar la unidad e intente nuevamente resolver la autoevaluación. ¡Éxitos!



Esta semana continuaremos con el estudio de la unidad 7, proceso de toma de decisiones, para lo cual se recomienda revisar el **Texto Básico** pp. 129 a la 137, para mayor comprensión de los contenidos que revisará, van desde cómo se debe realizar la toma de decisiones, cuáles son los modelos para tomar una decisión y en qué condiciones se da la toma de decisiones.

Unidad 7. Proceso de toma de decisiones

Tomar una decisión no es un proceso fácil y se encuentra estrechamente relacionado con el perfil de un gerente, jefe o encargado de un grupo de personas, es por esta razón la importancia de conocer cómo tomar una decisión en el lugar de trabajo.

Según la Real Academia Española, decisión es “Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa”, con este concepto podemos inferir que a diario tomamos decisiones, por ejemplo: que vamos a desayunar, cómo nos movilizaremos a nuestro sitio de trabajo, cómo haremos nuestras actividades diarias, entre otras, en otras palabras, las decisiones son parte cotidiana en nuestras vidas.

Sin embargo, aunque las decisiones son parte de nuestra vida, todas siguen un proceso, es decir, seguiremos ciertos pasos para llegar a la conclusión óptima de nuestro problema. Es importante mencionar que ya sean problemas pequeños o grandes, así como personales o empresariales, la toma de decisión seguirá el mismo proceso.

7.1. Proceso para la toma de decisiones

Robbins & Coulter (2018), en su libro Administración 13 E, presenta un proceso de toma de decisiones de ocho pasos, y como se mencionó anteriormente, es aplicable tanto a decisiones personales como empresariales. Revisemos la infografía para comprender mejor este tema.

[Proceso de toma de decisiones](#)

Como se mostró en la infografía, el proceso para tomar una decisión empezará con la identificación del problema que tengamos, por ejemplo, como eliminar una plaga en la finca, continuaremos detectando los criterios de dicho problema, por ejemplo, si la plaga se da por un cultivo externo a nuestra planta o por el clima. Luego se debe considerar cuál de los dos criterios es el que más afecta a nuestra producción. Desarrollamos las alternativas, las cuales en este caso puede ser el fumigar con ciertos productos las plantaciones, o invertir en invernaderos. Seleccionamos la mejor alternativa, la implantamos y finalmente evaluamos su eficiencia.

7.2. Modelo de toma de decisiones

Como se ha venido mencionando a lo largo del estudio de esta asignatura, el gerente, a más de realizar sus funciones de gestionar, planear, organizar, dirigir, controlar, es quién debe tomar las decisiones empresariales, es decir, es el máximo encargado de decidir cómo se resolverá un problema que se esté suscitando dentro de la empresa (Robbins & Coulter, 2018).

Robbins & Coulter (2018), en su libro Administración 13 E, menciona tres modelos para la toma de decisiones:

1. **Racionalidad:** este tipo de toma de decisiones nace del conocimiento previo que han adquirido los gerentes, el proceso para tomar la decisión evitará la improvisación, es decir, actuará siempre bajo las opciones lógicas que tenga a su disposición. El máximo objetivo de la toma de decisiones racional es el maximizar los beneficios.
2. **Racionalidad limitada:** en este modelo los gerentes mantienen su toman decisiones de forma racional, sin embargo, se encuentran limitados por su capacidad para procesar la información. Por lo dicho, los gerentes en este modelo buscarán una solución aceptable, y en lugar alcanzar el maximizar el beneficio, aceptarán soluciones que sean lo suficientemente buenas dentro de sus necesidades.
3. **Intuición:** finalmente en la tercera forma de toma de decisiones es cuando los gerentes dejan que la intuición sea quien les guie al tomar una decisión, en este modelo el riesgo al momento de decidir es alto.

7.3. Condiciones para la toma de decisiones

Finalmente, dentro de esta unidad revisaremos las 3 condicionantes que Robbins & Coulter (2018), señala al momento de tomar una decisión:

- **Certidumbre:** es la condición ideal para tomar decisiones, el gerente conoce de antemano los resultados a cada una de las alternativas propuestas, facilitando de esta forma su decisión.
- **Riesgo:** en una condición que se encuentra implícita en toda decisión, una herramienta importante para los gerentes al momento de decidir en un ambiente de riesgo, es una base histórica de datos y alternativas.
- **Incertidumbre:** al contrario de la certidumbre, la incertidumbre complicará la toma de decisiones de un gerente, al no tener conocimiento de que puede suceder, aumentará el riego de fracaso en la decisión tomada.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante le invito a realizar las siguientes actividades:

1. Revise la página [Taller toma de decisiones](#). Y realiza el test sobre cómo afrontar una decisión. El resultado te ayudará a entender que tan coherente efectúa su toma de decisiones.

En algunas ocasiones las decisiones que vamos a tomar no están alineadas tanto a la misión de la empresa como a los objetivos que esta tiene, es fundamental siempre mantener una coherencia para evitar gastos innecesarios. Por ejemplo, si en una finca de producción de verduras, compramos una máquina de embalaje premium, la cual aumenta los costos de venta de la verdura, y, por otro lado, la gerencia de la finca tiene una estrategia de bajos costos, la adquisición de dicha máquina iría en contra de las estrategias empresariales, ya que aumentaría considerablemente el costo del producto debido al nuevo embalaje.

2. Revise el video: [Solo existe el tomar decisiones](#). Analice la participación de Eragdi Macias, con respecto a como usted lleva el proceso de tomar una decisión

La acción de tomar una decisión es una constante en nuestras vidas, dentro de las empresas agropecuarias, el pensar qué fertilizante utilizar, comprar una nueva maquinaria para el riego, o en fincas ganaderas, él sistematizará el proceso de ordenamiento de vacas o cabras, o simplemente mejorar los procesos antes mencionados son actividades cotidianas que un gerente debe tener presente.

Una correcta toma de decisiones conjuntamente de una buena planificación permitirá a los dueños de dichas fincas generar ventajas competitivas frente a sus rivales, así como expandir su cuota de mercado.

3. Compruebe lo aprendido, le animo a que realice la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 7

1. Dentro del proceso de toma de decisiones, identificar el problema es:
 - a. Se debe identificar el problema o discrepancia existente en la organización.
 - b. Apuntar todos los criterios de decisión para resolver el problema.
 - c. Pondera los criterios de mayor a menor.
2. Dentro del proceso de toma de decisiones ponderar los criterios es:
 - a. Se debe identificar el problema o discrepancia existente en la organización.
 - b. Apuntar todos los criterios de decisión para resolver el problema.
 - c. Pondera los criterios de mayor a menor.
3. Dentro del proceso de toma de decisiones, identificar los criterios de decisión es:
 - a. Se debe identificar el problema o discrepancia existente en la organización.
 - b. Apuntar todos los criterios de decisión para resolver el problema.
 - c. Pondera los criterios de mayor a menor.
4. Dentro del proceso de toma de decisiones, desarrollar las alternativas se refiere a:
 - a. Se selecciona la alternativa con mayor ponderación.
 - b. Apuntar todos los criterios de decisión para resolver el problema.
 - c. En este punto el responsable deberá listar todas las alternativas viables.
5. Dentro del proceso de toma de decisiones, analizar las alternativas se refiere a:
 - a. Se selecciona la alternativa con mayor ponderación.
 - b. Se analiza una por una cada alternativa.
 - c. En este punto el responsable deberá listar todas las alternativas viables.

6. Dentro del proceso de toma de decisiones, la selección de las alternativas se refiere a:
 - a. Se selecciona la alternativa que cumpla con la mayoría de criterios.
 - b. Apuntar todos los criterios de decisión para resolver el problema.
 - c. En este punto el responsable deberá listar todas las alternativas viables.
7. Dentro del proceso de toma de decisiones, la implementación de la alternativa se refiere a:
 - a. Se selecciona la alternativa con mayor ponderación.
 - b. Se pone en práctica la alternativa elegida.
 - c. En este punto el responsable deberá listar todas las alternativas viables.
8. Dentro del proceso de toma de decisiones, la evaluación se refiere a:
 - a. Se evalúa el proceso de toma de decisiones con los resultados obtenidos.
 - b. Apuntar todos los criterios de decisión para resolver el problema.
 - c. En este punto el responsable deberá listar todas las alternativas viables.
9. En el modelo de toma de decisiones, la racionalidad se refiere a:
 - a. Se evalúa el proceso de toma de decisiones con los resultados obtenidos.
 - b. La toma de decisiones nace del conocimiento previo que han adquirido los gerentes.
 - c. En este punto el responsable deberá listar todas las alternativas viables.

10. En el modelo de toma de decisiones, la intuición se refiere a:
- a. Se evalúa el proceso de toma de decisiones con los resultados obtenidos.
 - b. Apuntar todos los criterios de decisión para resolver el problema.
 - c. Los gerentes dejan que la intuición sea quien les guie al tomar una decisión.

[Ir al solucionario](#)

Nota: puede encontrar las respuestas a esta autoevaluación en la sección solucionario. En el caso de que hubiera cometido algún error, le sugiero que vuelva a revisar la unidad e intente nuevamente resolver la autoevaluación. ¡Éxitos!



Unidad 8. Sistemas de información

Estimado estudiante, la presente unidad no se encuentra en el **texto básico**, para un mejor entendimiento se recomienda la lectura del texto complementario: Tecnologías de la información en los negocios, quinta edición de Cohen Karen, D., & Asín Lares (2009), pp. De la 2 a 22.

8.1. Definición

Según Cohen Karen & Asín Lares (2009), un sistema de información es: "... un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio..." .

Los elementos que se encuentran en un sistema de información son:

- **Equipo computacional:** constituido por computadores y sus periféricos, su función en que el sistema pueda operar.
- **Recurso humano:** son todas las personas que interactúan dentro del sistema, se encargan de alimentar los datos, y del uso de los mismos para solventar las necesidades.
- **Data o información fuente:** conformado por las entradas que generan información al sistema.
- **Programas:** procesan los datos de entradas para que el talento humano pueda obtener la información que requieran.
- **Procedimientos:** conformado por las políticas y reglamentos de operación del sistema.

Para que un sistema de información funcione correctamente debe cumplir como mínimo con cuatro funciones básicas:

- **Entrada de la información:** conformada por todos los datos que se registran dentro del sistema. El ingreso de estos datos puede ser manual, cuando los realiza una persona, o automáticos, cuando son tomados de otros sistemas o módulos.

- **Almacenamiento de la información:** permite guardar y recuperar toda la información utilizada en diferentes formatos de archivos, por ejemplo, jpg, png, etc.; también hace referencia a los medios en los cuales se almacenan dichos archivos, como, por ejemplo, discos duros, discos sólidos o unidades extraíbles.
- **Procesamiento de la información:** contempla la capacidad que tiene el sistema para poder efectuar los cálculos entre las nuevas entradas y las entradas preexistentes.
- **Salida de información:** es la capacidad del sistema para convertir toda la información que alimenta el sistema, en medios físicos o digitales para que las personas u otros sistemas la puedan entender.

8.2. Tipos y usos de los sistemas de información

Actualmente, los sistemas de información se los puede utilizar dentro de tres áreas de trabajo (Cohen Karen & Asín Lares, 2009):

- Para la automatización de procesos.
- Toma de decisiones.
- Generar una ventaja competitiva.

Para cada una de estas actividades se pueden contratar o comprar diferentes sistemas especializados. Un ejemplo de cómo se emplean estos *software* son:

- Para la automatización de procesos se emplean sistemas transaccionales.
- Para la toma de decisiones se usan sistemas de apoyo a las decisiones.
- Para generar ventajas competitivas se emplean sistemas estratégicos.

Ahora veremos cuáles son las características de cada uno de los sistemas mencionados:

Sistemas transaccionales:

- Automatizan tareas operativas de la organización disminuyendo costos.
- Ayudan a las tareas a nivel operativo.
- Realizan operaciones poco complejas, pero en gran cantidad.
- Sirven para abastecerse de una gran cantidad de información.
- Los beneficios de estos sistemas son cuantificables al corto plazo.
- Se pueden adaptar a otros sistemas o necesidades relativamente fáciles.

Sistemas para la toma de decisiones:

- Se adaptan a los sistemas transaccionales.
- Generan información especializada a la toma de decisiones.
- Realizan procesos más complejos.
- Manejan entornos visuales más complejos.

Sistemas estratégicos:

- Se desarrollan exclusivamente para la empresa.
- Pueden efectuar las funciones combinadas de los sistemas transaccionales y de toma de decisiones.
- Están desarrollados con el fin de generar las ventajas competitivas.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante le invito a realizar las siguientes actividades:

1. Revise el video: [¿Qué son los sistemas de información? Características, tipos y ciclo de vida](#) de Lifender Educación. Analice que aspectos de los mencionados aplica el lugar donde usted labora y cómo ayudan a mejorar algún aspecto de la empresa.

Entender cómo funcionan los sistemas de información actualmente permitiría generar ventajas sobre la competencia, por ejemplo, el conocer un nuevo fármaco para el ganado, se podría conocer antes de su compra como debe usarse, en qué sitios ya ha sido implementado dicho fármaco y cuál es su costo antes de importarlo. Esta información ayuda al gerente de una granja a tomar la decisión

de adquirir o no ese producto, al mismo tiempo los sistemas de información facilitarían el contacto entre comprador y vendedor, así como la atención preventa como postventa.

2. Revise el artículo: [10 herramientas TIC para empresas: cuáles son las más usadas y para qué sirven](#). Analice cuál se emplea en su empresa y que impacto tiene esta en la misma.

Recuerde una empresa independientemente de su tamaño o el servicio que brinde debe tener acceso al *internet*, en la actualidad no contar con herramientas que nos permitan el acceso a la *web* ocasionaría una desventaja completa con respecto a competencia.

3. Compruebe lo aprendido, le animo a que realice la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 8

1. Dentro de los elementos de un sistema de información, el equipo computacional se refiere a:
 - a. Las personas que interactúan dentro del sistema, se encargan de alimentar los datos.
 - b. A los computadores y sus periféricos.
 - c. Programas que procesan los datos de entradas para que el talento humano pueda obtener la información que requieran.
2. Dentro de los elementos de un sistema de información, el recurso humano se refiere a:
 - a. Las personas que interactúan dentro del sistema, se encargan de alimentar los datos.
 - b. A los computadores y sus periféricos.
 - c. Programas que procesan los datos de entradas para que el talento humano pueda obtener la información que requieran.
3. Dentro de los elementos de un sistema de información, la información fuente se refiere a:
 - a. Las personas que interactúan dentro del sistema, se encargan de alimentar los datos.
 - b. A los computadores y sus periféricos.
 - c. Las entradas que generan información al sistema.
4. Dentro de los elementos de un sistema de información, los programas se refieren a:
 - a. Las personas que interactúan dentro del sistema, se encargan de alimentar los datos.
 - b. A los computadores y sus periféricos.
 - c. Programas que procesan los datos de entradas para que el talento humano pueda obtener la información que requieran.

5. Dentro de los elementos de un sistema de información, el procedimiento se refiere a:
 - a. Las personas que interactúan dentro del sistema, se encargan de alimentar los datos.
 - b. A los computadores y sus periféricos.
 - c. Las políticas y reglamentos de operación del sistema.
6. Entre las funciones básicas de un sistema de información se encuentra la entrada de información, la cual hace referencia a:
 - a. Todos los datos que se registran dentro del sistema.
 - b. Permite guardar y recuperar toda la información utilizada en diferentes formatos de archivos.
 - c. Contempla la capacidad que tiene el sistema para poder realizar los cálculos.
7. Entre las funciones básicas de un sistema de información se encuentra el almacenamiento de información, el cual hace referencia a:
 - a. Todos los datos que se registran dentro del sistema.
 - b. Permite guardar y recuperar toda la información usada en diferentes formatos de archivos.
 - c. Contempla la capacidad que tiene el sistema para poder ejecutar los cálculos.
8. Entre las funciones básicas de un sistema de información se encuentra el procesamiento de información, el cual hace referencia a:
 - a. Todos los datos que se registran dentro del sistema.
 - b. Permite guardar y recuperar toda la información empleada en diferentes formatos de archivos.
 - c. Contempla la capacidad que tiene el sistema para poder efectuar los cálculos.

9. Entre las funciones básicas de un sistema de información se encuentra la salida de información, la cual hace referencia a:
- Todos los datos que se registran dentro del sistema.
 - Permite guardar y recuperar toda la información utilizada en diferentes formatos de archivos.
 - Convertir toda la información que alimenta el sistema, en medios físicos o digitales, para que las personas u otros sistemas la puedan entender.
10. Una característica de un sistema transaccional es:
- Automatizan tareas operativas de la organización disminuyendo costos.
 - Realizan procesos más complejos.
 - Ser desarrollado exclusivamente para una empresa.

[Ir al solucionario](#)

Nota: puede encontrar las respuestas a esta autoevaluación en la sección solucionario. En el caso de que hubiera cometido algún error, le sugiero que vuelva a revisar la unidad e intente nuevamente resolver la autoevaluación. ¡Éxitos!



Unidad 9. El comercio electrónico y las tecnologías emergentes

Estimado estudiante, la presente unidad no se encuentra en el **texto básico**, para un mejor entendimiento se recomienda la lectura del texto complementario: Tecnologías de la información en los negocios, quinta edición de Cohen Karen, D., & Asín Lares, pp. De la 60 a 74.

9.1. Comercio electrónico

Según Cohen Karen & Asín Lares (2009), el comercio electrónico es una metodología moderna para hacer negocios mediante utilización de nuevas tecnologías, permitiendo la reducción de costos, mejorando tiempos de entrega, así como las relaciones entre el comprador y el vendedor.

Algunas de las características del comercio electrónico son:

- Intercambio de información digitalizada entre mínimo dos partes.
- Utiliza tecnología para realizar las operaciones solicitadas.
- Dentro de una negociación, la tecnología es el ente mediador entre las partes.
- Implica procesos internos y externos de las organizaciones negociantes.

Los procesos de compra, venta de bienes y servicios, o comercio electrónico a través del *internet*, ha pasado tres etapas:

- **Primera generación:** se empleaba la *web* para la promoción y divulgación de los productos o servicios.
- **Segunda generación:** pasa a ser una plataforma de publicidad y promoción, a una herramienta transaccional de bienes y servicios.
- **Tercera generación:** se amplía el uso de *internet* para generar un ecosistema que satisface tanto a los clientes, proveedores, como en el manejo de algunos procesos internos.

Durante evolución del comercio electrónico, las empresas han visto la necesidad de desarrollaron diferentes tecnologías que cumplan sus necesidades de compra a proveedores, ventas de productos o servicios, contacto con el cliente, entre otros. Por esta razón es importante saber qué tecnologías se han desarrollado en los últimos años y que son de gran importancia para las organizaciones actuales.

9.2. Tecnologías emergentes

El término de tecnología emergente está acuñado para describir tanto al desarrollo de una nueva tecnología o a la actualización de una tecnología existente. Según Rotolo et al. (2015), para que una tecnología se considere emergente debe cumplir con las siguientes características:

- Novedad radical.
- Crecimiento relativamente rápido.
- Coherencia.
- Impacto prominente.
- Incertidumbre y ambigüedad.

9.2.1. Redes sociales

Las redes sociales son estructuras sociales formadas a través del *internet* y que se ayudan de un software para funcionar. Durante el periodo 2002 – 2004, comenzó el auge en el desarrollo de sitios web como Hi5, LinkedIn, Myspace, Facebook (Sánchez & Moral, 2019). Gracias a esta nueva forma de utilizar el *internet*, muchas organizaciones empezaron a realizar nuevas estrategias empresariales que estén ancladas a estos nuevos ecosistemas digitales.

9.2.2. El *internet* de las cosas

El término *internet* de las cosas nace del anglosajón “Internet of Things” y fue empleado por primera vez por Kevin Ashton en 1999. En ese entonces, Ashton, concebía la idea de la conexión entre el mundo físico con los sistemas que proporcionan información en tiempo real, y que el medio por el cual se ejecutaría dicha conexión sea a través del *internet*.

Es con base en este concepto que, tanto Porter como Heppelman (2014), enfatizan que las compañías en la actualidad deben dotarse de una infraestructura tecnológica que contenga recursos de *hardware* como: equipos de computación, redes de *intranet* e *internet*, almacenamiento en la nube, entre otros periféricos físicos y herramientas de *software* como: sistemas operativos, aplicaciones, programas de ofimática, etc.

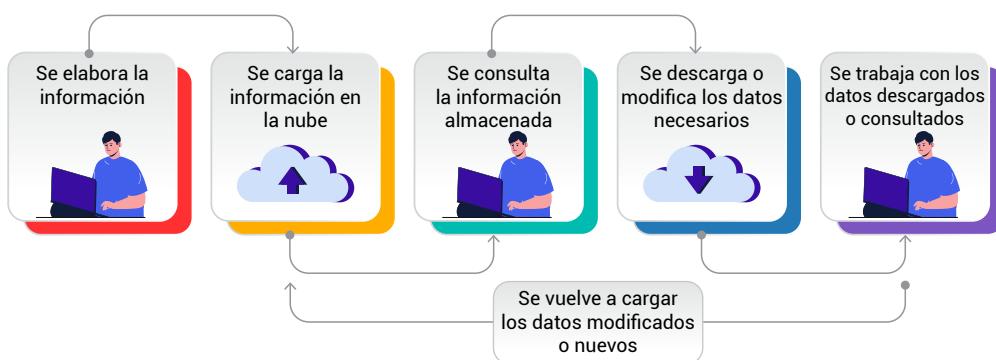
9.2.3. Computación en la nube

El modelo de computación en la nube permite el acceso a los recursos informáticos, estadísticos, de toma de decisiones, entre otros desde cualquier parte del mundo, utilizando las redes para tener acceso a este tipo de tecnología (López, Albanesi, & Sánchez, 2014).

Una de las características más importantes de la computación en la nube es que permite al usuario, guardar y acceder a sus datos de forma rápida y con menor esfuerzo. También, permite que las empresas disminuyan sus costos al tener que invertir una menor cantidad de dinero en infraestructuras de almacenamiento local.

Figura 13.

Proceso para acceder y modificar la información en la nube



Nota. Adaptado de *Tecnología de la Información en las organizaciones: notas de clase para un curso de grado en Administración de Empresas* (p. 14), por Sánchez, M. A. y Moral, M., 2019.

Como se muestra en la figura 13, la tecnología de la nube permite un proceso rápido, eficiente, actualizado y continuo sobre los datos que requerimos para nuestras actividades, facilitando de esta forma su acceso sin importar la ubicación geográfica tanto de la persona como de los archivos de información.

9.2.4. Big data

Con el crecimiento del *internet*, el desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación, así como la creación de *software* especializado, se han generado en el mundo entero una gran cantidad datos tanto de personas como empresas, a ese conjunto de datos se les denomina *big data* (Sánchez & Moral, 2019).

En la actualidad el *big data* es importante para las empresas, ya que pueden identificar nuevos puntos de vista sobre una situación, la cual se desconocía o porque otorgan punto de referencia para la toma de decisiones.

9.2.5. Inteligencia artificial

Sánchez & Moral (2019), expresan que la inteligencia artificial son un conjunto de algoritmos que dotada a una máquina con la capacidad para emular funciones cognitivas similares a la de la mente humana, por ejemplo, razonar, aprender, interactuar y resolver problemas.

¡Felicitaciones!

Ha terminado la última unidad de estudios, lo animo a que realice las actividades recomendadas, como la autoevaluación 9.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Revise el video: [¿Querés predecir el futuro? Usá datos](#) de Tedx Talk. Realice un análisis sobre cómo los datos ayudan a las empresas a desarrollar actividades que les permita alcanzar el éxito a futuro.

Para poder alcanzar el éxito, los empresarios no deben administrar los recursos bajo su mando pensando únicamente en que sucederá en un corto plazo, analicemos una finca agropecuaria, si el gerente no prevé con antelación los cambios climáticos puede encontrarse en la dificultad de perder su producción, ya sea por sequías o por exceso de lluvia. Por esta razón, los datos históricos o de tecnologías de detección de clima pueden facilitar la toma de decisiones al momento de adquirir tecnología que ayude a minimizar los impactos sobre la producción.

- Revise el video: [Tecnología en la nube y por qué usarla en 2021 y 2022](#) de Forbes México. Analice la importancia de la tecnología en la nube y proporcione una idea para innovarla en su lugar de trabajo.

Al igual que en el punto 1, el manejar los datos puede facilitar la toma de decisiones, es por esto la necesidad de contar con dichos datos en todo momento, y la mejor forma de tener información actualizada y de forma rápida en manteniendo dicha información en un sistema de consulta rápido y eficaz como es en este caso la tecnología en la nube.

- Compruebe lo aprendido, le animo a que realice la siguiente autoevaluación



Autoevaluación 9

1. Una característica del comercio electrónico es:
 - a. Utiliza tecnología para realizar las operaciones solicitadas.
 - b. Hojas de cálculo para llevar la contabilidad.
 - c. Requiere de un espacio físico para efectuar el proceso de compraventa de un bien o servicio.
2. La primera generación sobre el uso del *internet* se refiere a:
 - a. El uso del *internet* para la promoción y divulgación de los productos o servicios.
 - b. El empleo del *internet* como una herramienta transaccional de bienes y servicios.
 - c. El uso de *internet* para generar un ecosistema que satisfaga tanto a los clientes, proveedores.
3. La segunda generación sobre el uso del *internet* se refiere a:
 - a. El uso del *internet* para la promoción y divulgación de los productos o servicios.
 - b. El empleo del *internet* como una herramienta transaccional de bienes y servicios.
 - c. El uso de *internet* para generar un ecosistema que satisfaga tanto a los clientes, proveedores
4. La tercera generación sobre el uso del *internet* se refiere a:
 - a. El empleo del *internet* para la promoción y divulgación de los productos o servicios.
 - b. El uso del *internet* como una herramienta transaccional de bienes y servicios.
 - c. El uso de *internet* para generar un ecosistema que satisfaga tanto a los clientes, proveedores

5. Una tecnología emergente es:
 - a. Estructuras sociales desarrolladas a través de *internet*.
 - b. El desarrollo de nuevas tecnologías o su actualización.
 - c. Es el *hardware* que permite comunicar el mundo físico a través el *internet*.
6. Las redes sociales son:
 - a. Estructuras sociales desarrolladas a través de *internet*.
 - b. El desarrollo de nuevas tecnologías o su actualización.
 - c. Es el *hardware* que permite comunicar el mundo físico a través el *internet*.
7. El *internet de las cosas* se refiere a:
 - a. Estructuras sociales desarrolladas a través de *internet*.
 - b. El desarrollo de nuevas tecnologías o su actualización.
 - c. Es el *hardware* que permite comunicar el mundo físico a través el *internet*.
8. La computación en la nube es:
 - a. Permite el acceso de *software* en cualquier parte del mundo que se encuentre conectado a una red.
 - b. El desarrollo de nuevas tecnologías o su actualización.
 - c. Es el *hardware* que permite comunicar el mundo físico a través el *internet*.
9. El *big data* es:
 - a. Permite el acceso de *software* en cualquier parte del mundo que se encuentre conectado a una red.
 - b. El desarrollo de nuevas tecnologías o su actualización.
 - c. Es un conglomerado masivo de información.

10. La inteligencia artificial es:

- a. Estructuras sociales desarrolladas a través de *internet*.
- b. El desarrollo de nuevas tecnologías o su actualización.
- c. Es un *software* que emula la capacidad cognitiva de una persona.

[Ir al solucionario](#)

Nota: puede encontrar las respuestas a esta autoevaluación en la sección solucionario. En el caso de que hubiera cometido algún error, le sugiero que vuelva a revisar la unidad e intente nuevamente resolver la autoevaluación. ¡Éxitos!



En esta penúltima semana revisaremos la segunda parte del caso Agripac, nos centraremos en los puntos clave de las 5 unidades que competen este bimestre, intentando empatar la teoría con el caso real. Si requiere leer el documento entero puede realizarlo a través de [Memoria de Sostenibilidad 2020-2021](#).

▪ **Gerencias en Agripac**

A más de buscar personas que puedan liderar los procesos dentro de la empresa, el gobierno corporativo busca en sus candidatos a jefaturas posean las habilidades de toma de decisiones, considerando un punto crucial dentro de la alta gerencia.

▪ **Innovación**

Agripac tiene una política de innovación constante, para cumplir con este objetivo destinan recursos al análisis técnico dentro de sus líneas de producción, es así que en la actualidad poseen diferentes tipos de infraestructura, ellos les llaman:

- Un centro de investigación y desarrollo Acuícola Agripac CIDAC
- Laboratorio de análisis químico Laquinsa
- ACUIPAC

CIDAC es un centro dedicado a la investigación, innovación y desarrollo de servicios del sector acuícola, consta de un área de experimentación de 95 m², conformada por una sala de experimentación, un laboratorio de control y oficinas administrativas.

El laboratorio de investigación y desarrollo Laquinsa, está encargado de efectuar ensayos de mejoras de productos como de creación de nuevos productos.

Acuipac es una camaronera experimental en la cual se realizan pruebas de productos y nuevas fórmulas de balanceados para alimentar al camarón.

- **TIC en Agripac**

La empresa no busca únicamente los caminos comerciales ya existentes, sino que se adentra a las necesidades actuales y gestiona el uso de diversas *TIC*'s para mantener ventajas sobre sus competidores. En su línea tecnológica tenemos:

Tienda online Agrishop, encargada de realizar los pedidos de venta de sus productos en más de 11 ciudades del Ecuador, por ejemplo, Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Ambato, etc.

App para teléfonos móviles que le permite al cliente almacenar la información relacionada con las plantaciones integrando en el sistema fotografías y geolocalización.

- **Fumigación con drones**

Con el fin de mejorar el servicio a sus clientes, Agripac invierte en herramientas tecnológicas como son los drones para cubrir los espacios de difícil acceso en las plantaciones de sus clientes.

Estimado/a estudiante, para complementar el estudio de esta semana, le invito a realizar la siguiente actividad que le ayudará a reforzar los conocimientos adquiridos



Actividad de aprendizaje recomendada

Al igual que en el primer semestre, es momento de preguntarnos cómo la empresa está llevando a cabo las actividades de toma de decisiones, innovación y empleo de tecnologías. Para entender un poco mejor le invito a reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la importancia de un gerente empoderado y con criterio para la toma de decisiones?
- ¿Cómo está innovando Agripac frente a la demanda?
- ¿Cuáles son las ventajas de Agripac frente a otra empresa dentro del proceso de innovación?
- ¿En qué otras *TIC*'s podría invertir Agripac?



El responder estas inquietudes le ayudará a entender mejor el mundo de los agronegocios y su funcionamiento empresarial, recuerde, las empresas están en una evolución continua, y al no realizar cambios o inversiones a tiempo pueden desembocar en el fracaso empresarial.



Actividades finales del bimestre



Semana 16

Como actividades finales de esta semana se recomienda revisar los contenidos de las unidades 5,6,7, 8 y 9, así como los recursos propuestos por el docente. Además, verificar nuevamente las autoevaluaciones con el fin de que se prepare para rendir la evaluación presencial.



Para la evaluación presencial es importante que consulte en el centro al que pertenece el horario de evaluaciones. Así como también, tener lista su *tablet* o computadora, con el fin de evitar problemas al momento de la evaluación.



4. Solucionario

Autoevaluación 1

Pregunta | Respuesta | Retroalimentación.

1	F	Los gerentes son contratados para que realicen actividades de gestionar, dirigir, controlar y planificar las actividades de una empresa.
2	V	Los gerentes deben tener bien desarrollado su habilidad de organización, ya que de ellos depende los procesos estratégicos de la empresa.
3	V	Las empresas en la actualidad buscan personas con habilidades específicas y entre esas habilidades las más cotizadas son las que están dentro de las habilidades blandas.
4	V	Dependiendo el organigrama de una empresa pueden existir gerentes para cada área de ser necesario.
5	b	Los gerentes deben tener desarrolladas sus habilidades dentro de tres áreas básicas, las técnicas, humanas y conceptuales.
6	a	La principal función de un gerente es la de gestionar, dirigir, controlar, planificar y dirigir una empresa.
7	a	Los gerentes deben prepararse profesionalmente en áreas técnicas y de conocimiento para poder asumir las funciones otorgadas.
8	b	Los gerentes deben conocer el contingente humano que manejan y aprovecharlo en el cumplimiento de objetivos.
9	c	Un gerente debe conocer como se encuentra una empresa de forma holística. Al desarrollar habilidades conceptuales puede conseguir esta meta.
10	b	La actitud de un gerente con su equipo mejorará la predisposición de ellos durante el cumplimiento de tareas.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación.
1	a	Este estilo el líder es quién toma todas las decisiones sobre el cómo, dónde, cuándo y quién realizará una actividad.
2	b	Este estilo el líder ya consulta con sus subalternos como realizar alguna actividad, sin embargo, él sigue siendo quién tiene la última palabra.
3	c	El líder acepta una conversación bilateral con sus subalternos y llegan a conclusiones en conjunto.
4	b	El líder dota de poder sobre alguna tarea a las personas y son libres de ejecutarlas bajo su criterio.
5	c	Los gerentes pueden influir dentro de las contrataciones, pudiendo ocasionar un mal reclutamiento de personal.
6	b	Los gerentes financieros pueden limitar o agilizar la compra, negociación, adquisición de materiales que necesite un departamento de una empresa.
7	a	Dentro de la movilización del personal, el jefe de los recursos de movilización puede agilizar o entorpecer esta actividad.
8	a	El gerente explicará las actividades que deben realizar sus subalternos.
9	c	Se otorga confianza a los empleados delegándoles actividades para que las ejecuten de la forma que consideren mejor.
10	V	Si un gerente sabe dirigir a su personal, es eficaz y eficiente en su labor, ese gerente podrá llevar al éxito a la compañía.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Para que exista el proceso de comunicación deben intervenir Emisor, canal, mensaje, receptor, código, retroalimentación y contexto.
2	a	El emisor es la persona que tiene la necesidad de transmitir un mensaje.
3	c	El receptor es la persona a quién va dirigido el mensaje.
4	b	Hace referente a como está compuesto el mensaje, por ejemplo, el lenguaje utilizado.
5	a	Es la información que el emisor codificó para transmitirla.
6	c	Es un medio físico, digital, tecnológico, etc. por el cual se transmite el mensaje.
7	a	Es un proceso para comprobar que el mensaje se entendió.
8	b	Es la situación actual en la cual se está produciendo el proceso de comunicación.
9	a	Para que un mensaje llegue al receptor este debe ser verdadero, caso contrario con el tiempo dejará de tener valor.
10	c	El mensaje por transmitir no debe ser complejo, ya que utilizar palabras rebuscadas podría ocasionar confusión en el receptor.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El departamento de talento humano no debe considerarse como un área donde se castiga al empleado, sino lo contrario, un área donde se escucha y apoya a los trabajadores.
2	a	El perfil es un documento donde se recaba todas las actividades, capacidades, habilidades que debe tener una persona para ocupar un puesto laboral.
3	c	Algunas empresas o gobiernos invierten recursos en bolsas de trabajo para ayudar a candidatos a encontrar un puesto laboral.
4	c	La convocatoria sirve para realizar una entrevista al candidato y obtener información que la hoja de vida no nos permite visualizar.
5	b	En la contratación ya se escoge a la persona idónea para que ocupe el puesto. Se cumple al ingresar al candidato a la nómina de la empresa.
6	b	Talento humano debe tener procesos bien identificados de inducción al personal, esto con el fin de facilitar el traspaso de conocimiento o necesidades de la empresa al nuevo recluta.
7	c	Se conforma por todas las creencias, normas, comportamientos y prácticas que los empleados a tono nivel empresarial efectúan cotidianamente.
8	F	La cultura laboral es única para cada empresa, ya que las interacciones de las personas siempre serán diferentes.
9	V	La cultura tóxica siempre tendrá resultados negativos dentro de la empresa.
10	V	Si las personas se sienten a gusto en el lugar de trabajo, implicará mayor gusto al momento de realizar las tareas asignadas.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El miedo en las personas genera una sensación desagradable ocasionada porque la persona se encuentra en un momento de peligro, real o imaginario.
2	c	Se manifiesta cuando una persona experimenta una perdida a nivel emocional.
3	a	Se manifiesta cuando una persona considera que existe o se va a producir un resultado negativo para sus intereses.
4	b	La alegría en las personas genera se manifiesta cuando la persona se encuentra en un momento agradable.
5	c	Se manifiesta cuando una persona experimenta una situación segura y relajante.
6	a	Se manifiesta cuando una persona experimenta una plenitud emocional.
7	V	Las personas deben buscar ayuda para poder superar su estado emocional actual, muchas veces estos estados influyen en nuestro desempeño laboral.
8	F	El miedo tiende a malinterpretar las situaciones y que las personas no quieran aceptar sus errores o culpabilidades.
9	F	La segunda clave hace referencia a que las emociones se las debe manejar, ya que el control puede llegar a ser una forma de reprimirlas.
10	V	Cada persona tiene una forma distinta de expresarse, es por esto que la automotivación y el autocontrol ayudarán a alcanzar las metas que tenga.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Este tipo de pensamiento se encuentra atado a las experiencias previas que han tenido los gerentes sobre una situación similar.
2	b	El gerente evoca conocimiento específico sobre un tema o problema para tomar alguna decisión.
3	c	Los gerentes utilizan sus capacidades para resolver los problemas de una forma nueva.
4	a	En este sombrero la persona debe asumir un puesto lógico e identificar los problemas de forma objetiva.
5	b	En este sombrero se debe asumir una postura emocional, es decir, dejar que nuestros sentimientos actúen para resolver el problema.
6	c	La persona debe asumir una postura negativa o pesimista e intentar descifrar todos los problemas que tendrían la decisión propuesta.
7	a	La persona debe asumir una postura completamente positiva u optimista e intentar descifrar todos los beneficios que tendrían la decisión propuesta.
8	b	En este sombrero la persona debe condensar toda la información recabada en los otros sombreros.
9	c	En este sombrero la persona debe intentar crear nuevas formas de solucionar el problema analizado.
10	V	La pausa creativa es una acción que la persona debe forzar a realizar, ya que por sí sola no podrá surgir.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 7

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La identificación del problema es saber reconocer que está sucediendo y porque merece que se le preste atención.
2	c	Se pondera para dar prioridad a los criterios seleccionados, puesto que algunos tendrán mayor importancia al momento de resolver un problema.
3	b	Identificar los criterios nos ayuda a conocer todas las alternativas para resolver el problema que se tiene.
4	c	En este punto, la persona encargada debe listar las alternativas que podrían ayudar a resolver el problema.
5	b	La persona encargada analizará una por una las alternativas que surgieron para resolver el problema.
6	a	La selección de la alternativa debe realizarse objetivamente, se debe tener en cuenta cuál alternativa solventa la mayor cantidad de los criterios del problema o en su defecto con la que solventa los criterios con mayor ponderación.
7	b	En este proceso se debe efectuar la acción seleccionada.
8	a	Se evalúa como se encuentra solventando el problema, la alternativa seleccionada, y de ser el caso se debe rectificar la decisión.
9	a	La búsqueda en históricos empresariales para resolver un problema puede ayudar a tomar una decisión acertada.
10	c	Algunos gerentes optan por hacer caso a su intuición, sin embargo, esta forma de tomar una decisión incurre en un riesgo elevado.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 8

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Es todo hardware que nos permita ejecutar procesos de acceso, actualización o consulta de datos informáticos.
2	a	El recurso humano es el encargado de la manipulación de los datos que se encuentran dentro del sistema.
3	c	Se considera todo hardware que permita el ingreso de información dentro del sistema.
4	c	Es el software que permite la creación, modificación y consulta de datos dentro del sistema.
5	c	Como todo sistema, para que este funcione tiene ciertas normas o reglamentos que se deben cumplir para su correcto funcionamiento.
6	a	La entrada e información es la acción de ingresar datos dentro de nuestro sistema.
7	b	El almacenamiento está conformado por el hardware que permite grabar nuestra información en periféricos físicos, para que luego estos puedan ser consultados.
8	c	En este punto se requiere de una combinación de hardware y software para que el sistema pueda realizar los cálculos. Dependiendo de la complejidad se requerirá hardware más potente o software especializado.
9	c	En este punto del sistema, es la capacidad para extraer los datos y presentarlos al requirente.
10	a	Las empresas invierten en este tipo de sistemas con el fin de agilizar procesos, impactando directamente en los costos.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 9

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Entre las características del comercio electrónico está, el uso de tecnologías para realizar procesos de compra venta dentro de la web.
2	a	Al inicio las empresas utilizaban el internet para publicitarse.
3	b	Para este punto, las empresas ya entendieron el poder del internet, y empezaron a desarrollar programas que les ayude con las ventas de sus productos a través del internet.
4	c	En esta generación las empresas desarrollan software que les permita una interacción en tiempo real con sus clientes, y así poder acercar sus productos más al mercado.
5	b	Las tecnologías emergentes se refieren a toda aquella tecnología que cumpla con características como: novedad radical, crecimiento relativamente rápido, coherencia, impacto prominente e incertidumbre y ambigüedad.
6	a	En la actualidad las empresas tienen a su alcance una gran cantidad de programas especializados a generar, gestionar y administrar las redes sociales dentro del internet.
7	c	Las empresas la emplean para comunicar dos puntos físicos de sus empresas a través del internet.
8	a	Las empresas utilizan este tipo de tecnología para acceder a sus datos de forma remota.
9	c	Las empresas para poder ser competitivas deben tener a su alcance una gran cantidad de información tanto de sus clientes, proveedores como de sus competidores.
10	c	En la actualidad existe una gran apuesta por el desarrollo de software basado en redes neuronales, que les permitan a las empresas aprender de las tendencias de sus clientes a través de como ellos navegan en internet.

Ir a la
autoevaluación



5. Referencias bibliográficas

- Arroyo Tovar, R. (2017). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (Segunda). Ecoe Ediciones.
- Bono, E. (1999). *Seis sombreros para pensar*. Granica.
- Cohen Karen, D., & Asín Lares, E. (2009). *Tecnologías de la información en los negocios* (Quinta). McGraw-Hill.
- Flores Dávila, J. V., María Lorena, F. V., Edison Marcelo, M. M., Andrea Paola, G. R., & Segundo Enrique, V. Z. (2018). La Contratación de Personal en la Administración De Talento Humano. *Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/uel/2018/04/personal-talento-humano.html>.
- Lesmes-Silva, A. K., Barrientos-Monsalve, E. J., & Cordero-Díaz, M. C. (2020). Comunicación asertiva, ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, pp. 147–153. <https://doi.org/10.15649/2346030x.757>
- Muñoz Martínez, R., & Rodríguez Muñoz, S. (2005). La inteligencia emocional y su relación con el proceso directivo en el contexto empresarial. *Ingeniería Industrial*, pp. 1–8.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración 13E* (13 th ed.). Pearson Educación de México, S.A.
- Rotolo, D., Hicks, D., & Martin, B. R. (2015). What is an emerging technology? *Research Policy*, p. 44(10), pp. 1827–1843. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.06.006>.
- Sánchez, M. A., & Moral, M. de la Pa. (2019). *Tecnología de la Información en las organizaciones: notas de clase para un curso de grado en Administración de Empresas*. www.ediuns.com.ar.