



UTPL
La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia



Itinerario I Gestión Gestión Directiva

Guía didáctica

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Empresariales

Itinerario I Gestión Gestión Directiva

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ Administración Pública	VIII

Autores:

Ortega Vivanco Mayra Janet
Aguilar Campoverde Beder Gonzalo



Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Universidad Técnica Particular de Loja

Itinerario I Gestión Gestión Directiva

Guía didáctica

Ortega Vivanco Mayra Janet

Aguilar Campoverde Beder Gonzalo

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 - 978-9942-39-391-3



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 licenciante. **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	10
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje	11
Primer bimestre.....	11
Resultado de aprendizaje 1.....	11
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	11
Semana 1	11
Unidad 1. Gestión y desarrollo del potencial humano	12
1. Habilidades	12
1.1. Habilidades directivas	12
1.2. Mega habilidades y liderazgo	13
Actividades de aprendizaje recomendadas	15
Semana 2	16
2. Dirección y habilidades	16
2.1. Alcance de la alta dirección	16
2.2. Administración y alta dirección	18
2.3. Puestos y funciones donde se desarrolla la dirección	19
Actividades de aprendizaje recomendadas	21
Semana 3	22
3. Liderazgo y habilidades	22
3.1. Liderazgo y dirección.....	22
3.2. Poder y autoridad en el desempeño del líder.....	23
3.3. Estilos de liderazgo.....	24
3.4. Liderazgo: actitudes y aptitudes.....	25
Actividades de aprendizaje recomendadas	25

Semana 4	26
4. Inteligencia emocional	26
4.1. Inteligencia emocional	26
4.2. Clasificación de la inteligencia emocional.....	27
4.3. Dirección e inteligencia emocional y estilos de liderazgo	27
4.4. El aprendizaje de la inteligencia emocional	29
4.5. Inteligencia emocional y estilos de liderazgo.....	29
Actividades de aprendizaje recomendadas	29
Autoevaluación 1	31
Resultado de aprendizaje 2.....	34
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	34
Semana 5	34
Unidad 2. Innovación, trabajo en equipo, comunicación y negociación.....	34
5. Habilidad creativa	34
5.1. Importancia y tipos de creatividad	35
5.2. Creatividad empresarial.....	36
5.3. Creatividad en la dirección	37
5.4. Organizaciones creativas.....	37
Actividades de aprendizaje recomendadas	38
Semana 6	38
6. Innovación y trabajo en equipo.....	38
6.1. La innovación	39
6.2. Trabajo en equipo	39
Actividades de aprendizaje recomendadas	40
Semana 7	41
7. Comunicación y negociación.....	41
7.1. Relación de la negociación y la comunicación.....	41
7.2. Liderazgo negociador	42
7.3. Estrategias de la negociación	42
7.4. Etapas y procesos de la negociación	42
Actividades de aprendizaje recomendadas	43
Autoevaluación 2.....	44
Semana 8	46

Segundo bimestre	47
Resultado de aprendizaje 1.....	47
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	47
Semana 9	47
Unidad 3. Evaluación del entorno interno y externo de una empresa	48
8. El entorno de la organización en el proceso de planeación estratégica	48
8.1. Contexto de la planeación estratégica.....	48
8.2. El medio interno de la organización	50
Actividades de aprendizaje recomendadas	56
Semana 10	56
9. Análisis situacional: El medio externo de la organización.....	57
9.1. Operar en una sociedad plural	58
9.2. Entorno social y económico.....	58
9.3. Entorno político, gubernamental y legal.....	59
9.4. Entornos tecnológicos e innovadores	59
9.5. Entorno ecológico y medioambiental.....	59
9.6. Responsabilidad social de los administradores.....	59
9.7. Auditoría del entorno	60
Actividades de aprendizaje recomendadas	61
Autoevaluación 3.....	62
Resultado de aprendizaje 3.....	64
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	64
Semana 11	65
Unidad 4. Formulación, ejecución y evaluación de estrategias	65
10. Estrategias (procesos), políticas y premisas de la planeación.....	65
10.1.La naturaleza y el propósito de las estrategias y políticas	65
10.2. Proceso de planeación estratégica	66
10.3. Matriz FODA: herramienta moderna para el análisis de la situación	68
10.4. Establecimiento de estrategias y objetivos	76
10.5. Fase de ejecución del plan estratégico	77
10.6. Fase de retroalimentación y control	79
Actividades de aprendizaje recomendadas	79

Autoevaluación 4	81
Semana 12	83
11. Habilidad estratégica	83
11.1. La estrategia como habilidad.....	83
11.2. ¿Es lo mismo habilidad que estrategia?.....	83
11.3. Habilidades directivas y planeación estratégica	85
Semana 13	91
11.4. Importancia de la estrategia en la dirección.....	91
11.5. Mapas de estrategia.....	92
11.6. Papel del líder o directivo en el diseño de la estrategia	94
11.7. Planeación estratégica y ventaja competitiva.....	95
11.8. Pilares de la dirección estratégica.....	96
11.9. Estrategias según el ámbito de aplicación	97
Autoevaluación 5.....	99
Semana 14	101
12. Habilidad para empoderar y delegar.....	101
12.1. Potenciación o empoderamiento.....	102
Semana 15	106
12.2. Tipos de liderazgo ideales para delegar.....	106
12.3. Delegación dinámica y liderazgo	108
Autoevaluación 6.....	113
Semana 16	116
Actividades finales del bimestre	116
4. Solucionario	118
5. Glosario	124
6. Referencias bibliográficas	125



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo.
- Orientación a la innovación y la investigación.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Trabajo en equipo.
- Comportamiento ético.

1.3. Competencias específicas de la carrera

- Comprende los fundamentos teóricos y técnicos de las ciencias económicas, ciencias políticas, ciencias jurídicas y derecho, para administrar las instituciones gubernamentales, de manera eficaz, eficiente y respetando los intereses comunes.

- Aplica metodologías de innovación y de investigación científica que le permiten indagar la problemática del sector público y plantear soluciones que contribuyan al desarrollo de una gestión pública eficiente para la ciudadanía.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

Limitada gestión y organización del talento humano en las instituciones y empresas públicas.



2. Metodología de aprendizaje

Estimado estudiante, la metodología de enseñanza utilizada en la modalidad a distancia requiere de un proceso de autoaprendizaje y autodisciplina, el cual se logrará con una adecuada organización y utilización de diferentes técnicas de estudio, para lograrlo, iniciaremos con la comprensión y análisis de los temas preparados para el aprendizaje, para luego aplicar los conocimientos a través de la resolución de problemas y praxis profesional, desde una perspectiva de análisis y aplicación.

En el desarrollo del componente se aplicará el método de enseñanza basado en casos de estudio e investigación, mediante la práctica y resolución de problemas, citados en el texto básico y guía; mismos que le permitirán adquirir habilidades que demandan los directivos de la administración pública.

El componente académico está organizado en cuatro unidades de estudio. En el primer bimestre, se analizan dos: i) gestión y desarrollo del potencial humano; y ii) innovación, trabajo en equipo, comunicación y negociación. En el segundo bimestre, se desarrollan los siguientes temas: iii) evaluación del entorno interno y externo de una empresa; y iv) formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

Las temáticas propuestas permitirán al estudiante descubrir y desarrollar habilidades directivas que se requieren para el desempeño profesional en todo el contexto.



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Analiza el entorno de la institución.

Este resultado permitirá al alumno comprender el entorno de la institución, desde el contexto de las habilidades directivas y liderazgo, indispensables para mejorar el entorno y conseguir los objetivos empresariales de corto y largo plazo. Este resultado se logrará a través del conocimiento teórico y ejercicios vivenciales, adquiriendo las habilidades directivas, liderazgo y manejo de la inteligencia emocional para la gestión empresarial.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 1

Para el desarrollo de la unidad 1 se estudiará el tema: Gestión y desarrollo del potencial humano; y dentro de esta gran temática se desplegarán cuatro subtemas que explicarán con claridad la creatividad, dirección y habilidades, liderazgo y habilidades e inteligencia emocional; para su comprensión y aplicación se utilizarán algunos recursos de aprendizaje como estudios de caso e investigaciones desarrollados en el texto básico y guía de estudios. Iniciemos el estudio estimados alumnos y éxitos en el presente aprendizaje.

Unidad 1. Gestión y desarrollo del potencial humano

1. Habilidades

Iniciamos el estudio del primer bimestre con el análisis de la unidad 1, tema que será abordado en cinco semanas. En la semana 1 se analizará las habilidades directivas; la semana 2 se dedicará al estudio de la dirección y habilidades; la semana 3 estudiará el liderazgo y habilidades; en la semana 4 conoceremos la inteligencia emocional; y, finalmente en la semana 5 abordaremos la habilidad creativa.

Para iniciar el estudio de la primera semana lo invito a revisar el libro básico “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal Torres, en el capítulo 1, páginas 1 a la 14. ¡Empecemos!

1.1. Habilidades directivas

Para dominar las habilidades directivas debemos diferenciar tres conceptos relacionados entre sí: habilidad, dirección y liderazgo. Según Madrigal (2017) **la habilidad** es la capacidad aprendida del individuo para producir resultados previstos con certeza y mínimo gasto de tiempo y recursos; **la dirección**, es el logro de metas organizacionales de manera eficiente y efectiva, mediante la planeación, organización, dirección y control de recursos organizacionales; **liderazgo** es una habilidad que puede desarrollarse y está ligada a conocimientos y habilidades encaminadas a resolver problemas con juicio social en la organización.

Northouse (2021) define al liderazgo como el proceso en el cual un individuo influye a un grupo de individuos para lograr una meta común. En este sentido, la dirección y el liderazgo son habilidades que se complementan, pues la dirección se concentra en las actividades operativas de una organización, mientras que el liderazgo se enfoca en persuadir a esa organización a alcanzar un objetivo común.

Bajo estas premisas, se alude en primer lugar que las habilidades directivas se adquieren y aprenden para producir resultados con máxima certeza; y están relacionadas con los procesos administrativos: planeación, organización, dirección y control, y logro de las metas organizacionales de una manera eficaz y eficiente.

1.1.1. Clasificación de las habilidades en la dirección

Para que los directivos de organizaciones públicas logren un mejor desempeño y transforme los problemas en oportunidades, se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y liderazgo.

En la tabla 1.1 del texto básico se presenta una clasificación de once habilidades: técnicas, interpersonales, sociales, académicas, de innovación, prácticas, físicas de pensamiento, directivas, de liderazgo, y empresariales que se requiere conocer y desarrollar para mejorar el desempeño de la dirección; centraremos el análisis en cuatro habilidades directivas: conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales.

Clasificación de las habilidades directivas

Como habrá observado estimado estudiante, las cuatro habilidades directivas y de liderazgo permitirán entender y desarrollar destreza para coordinar las actividades administrativas; dominar las actividades de la organización, trabajar en equipo y la interacción social. Para ampliar el análisis de habilidades sociales los invito a revisar en el capítulo 1 del texto básico, páginas 4 y 5.

1.2. Mega habilidades y liderazgo

Para lograr una dirección acertada se requiere del dominio de habilidades y capacidades interpersonales que motiven guíen, influyan y logren persuadir al equipo de trabajo (Madrigal, 2017).

En resumen, los directivos deben tener tres cualidades para tener éxito en las organizaciones.

- Saber (conocimiento).
- Saber hacer (habilidades y capacidades).
- Saber ser (Cualidades).

Antes de conocer cómo desarrollarlas, lo invito a dar respuesta a las siguientes interrogantes, apóyese en el texto básico.



¿Qué son las actividades directivas? ¿Cuál es su alcance? ¿Por qué las necesitamos?, ¿Cuál es el impacto para el directivo y la organización?

Seguramente su respuesta estará enfocada en las funciones de la administración: planificación, dirección, control y evaluación; específicamente en la dirección, la cual tiene como propósito lograr metas organizacionales de una manera eficiente y efectiva. Para cumplir con las metas organizacionales se necesitan tener habilidades directivas, temas que serán analizados a continuación.

1.2.1. Desarrollo de las actividades directivas

La capacitación y formación del profesional de la administración pública y privada tiene deficiencias, que se convierten en retos para los funcionarios que no cumplen con las habilidades y competencias para desempeñar de manera eficiente su puesto; por lo tanto, deberán desarrollar sus habilidades técnicas, interpersonales y sociales, Madrigal (2017) recomienda la capacitación para adquirir y potenciar las mismas.

Por otro lado, la importancia de potenciar y desarrollar las actividades directivas están enmarcadas y respaldadas por la Organización Mundial de Salud (OMS) que establece que el papel de la universidad es la formación basada en competencias laborales; por lo que sugiere las siguientes habilidades relacionadas con las habilidades directivas y/o vivencias personales o profesionales para convivir en armonía:

- Toma de decisiones y solución de problemas.
- Pensamiento creativo y analítico.
- Comunicación y habilidades interpersonales.
- Autoconocimiento y empatía.
- Manejo de las emociones y del estrés.

Poner en práctica estas habilidades y competencias asegura que pueda liderar, motivar y/o dirigir a los demás.

Ante los nuevos contextos de **globalización e internacionalización** los líderes deben fortalecer algunas habilidades de interacción bicultural; pues la **globalización** tiene importantes implicaciones en el flujo de tecnologías, ideas y valores que trascienden fronteras y destacan diferencias; por otro lado, la **internacionalización** -respuesta de la globalización- se basa en conocer la idiosincrasia y valores y es complementaria o compensatoria de las tendencias globalizantes y como proceso integra en sus funciones una

dimensión global, internacional, intercultural en la cultura, misión, visión, valores, política; así como de las estrategias organizacionales. Le invito ampliar estos contenidos revisando en el capítulo 1, páginas 9, 10 y 11.

1.2.2. Identificación de actividades directivas

La identificación de las habilidades directivas se puede realizar a través de investigaciones de campo. Lo invito a revisar en el texto básico, página 8, los resultados de dos investigaciones; la primera direccionada a líderes estudiantiles, y la segunda a directivos empresariales.

En las tablas 1.4, 1.5 y 1.6 encontrará los resultados de la investigación en cuanto a perfiles y habilidades; la personalidad, habilidad e impacto de los estudiantes y directivos. La investigación muestra diferencias significativas, en cuanto al perfil de habilidades y capacidades, provenientes especialmente del ambiente organizacional o espacios en los que se desempeñan.

Antes de conocer cómo desarrollarlas, lo invito a dar respuesta a la siguiente interrogante ¿Qué hacer para que el directivo cambie?, apóyese en el texto básico.

Seguramente su respuesta se enfocará a la estrategia de formación y aprendizaje. Recordemos que el líder puede aprender a desaprender y redescubrir sus propias habilidades y desarrollarlas.

En el siguiente tema se hace referencia a los pilares de la dirección y liderazgo.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Revisar el REA ¿habilidades directivas? Identifique como desarrollar personalidades orientadas al triunfo. Y obtenga su propia conclusión del tema.

Estrategia de trabajo: Para realizar esta actividad revise el link <https://youtu.be/rG0Awp4JVuE> Habilidades directivas de Jorge Palacios director Human Capital Permanence Group.

Analizado el link, responda las preguntas de discusión:

- ¿Existe relación entre la neurociencia y el liderazgo?, ¿Es necesario el neuro liderazgo para lograr organizaciones exitosas?, y ¿Cuáles son los principios rectores del cerebro?

Analizado el video, seguro usted contará con algunas estrategias, habilidades y técnicas para desarrollar aspectos relacionados con el neuro liderazgo, neuro equipos y neuro negociación indispensables para desarrollar una personalidad y habilidades triunfantes.



Semana 2

2. Dirección y habilidades

Continuando con el análisis de la unidad 1, en esta semana se analizará el tema Dirección y habilidades, para lo cual se revisará el capítulo 2, del libro básico “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal, páginas 15 a la 26; aquí se exploran temas como la administración y alta dirección. **¡Empecemos!**

2.1. Alcance de la alta dirección

Sírvase revisar el capítulo 2 del texto básico, el cual responde ¿qué es la administración?, así como los procesos, etapas y fases, para resaltar la importancia de la dirección en las organizaciones y ¿quién?, y ¿cómo dirige?

Para lograr lo anterior, debemos definir y conocer las diferencias entre jefe y líder -ambos roles desempeñados en la dirección-.

Jefe es la persona que tiene autoridad y poder sobre un grupo para dirigir su trabajo y/o proyectos; es una autoridad impuesta.

Líder es aquella persona que dirige y motiva a un equipo de personas, movimiento social, político, religioso, etc.

Jefe Líder: una autoridad con liderazgo.

En principio la diferencia es clara, pero en el día a día de las organizaciones se reflejan actitudes como: la percepción sobre autoridad, imponer versus convencer, miedo versus confianza, la gestión de los problemas,

organización técnica y creativa, órdenes versus pedagogía, el grado de cercanía del personal, esquemas cerrados versus esquemas abiertos, cumplir versus liderar; y poder versus inspiración.

Estas diferencias entre jefe, líder y/o jefe líder nos llevarán a descubrir las habilidades como líder, director y administrador; con ello, se podrá construir la misión, visión, valores y principios como directivo.

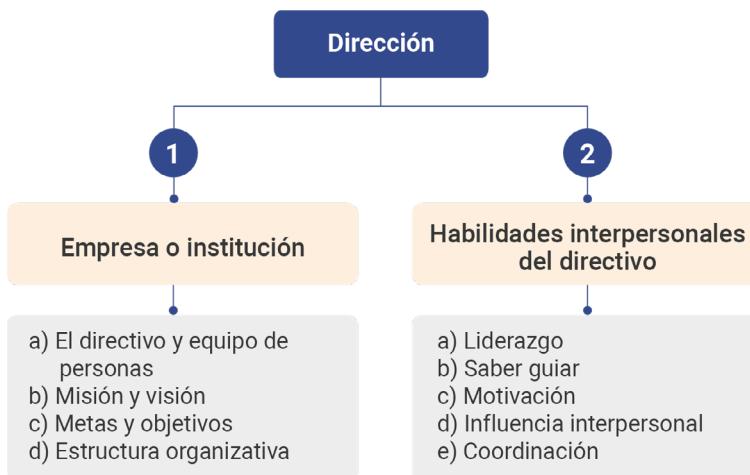
2.1.1. Administración y dirección

En toda organización pública se lleva a cabo la administración, la cual debe ser direccionada a través de habilidades directivas.

Según Buchele (2007) la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, comunicación y motivación; mientras que Stoner (2007) indica que la dirección es un elemento del proceso administrativo que tiene como propósito llevar a cabo algo y requiere habilidades y capacidades. Le invito ampliar estas conceptualizaciones de otros autores revisando la tabla 2.1 del texto básico y a realizar su propia definición.

Para que la dirección exista requiere dos aspectos importantes que se ilustran en la figura 1.

Figura 1.
Aspectos de la dirección.



Fuente: Madrigal (2017).

La figura 1, presenta los dos aspectos de la dirección: Empresa o institución y las habilidades interpersonales del directivo; a continuación, se explicita cada uno de estos aspectos.

Empresa: La constituye el directivo -presidente, ministro, director- y el recurso humano de la organización; además de la cultura organizacional -misión, visión, valores y filosofía-; metas y objetivos y estructura organizativa.

Habilidades interpersonales: Conformado por: liderazgo, saber guiar, motivación, influencia interpersonal y coordinación.

Para Madrigal (2017) el proceso administrativo se desarrolla en dos fases; la primera denominada **estática** incluye las funciones de prever, planear y organizar (funciones mecánicas, habilidades técnicas), y la segunda fase identificada como **dinámica** incluye las funciones integrar, dirigir y controlar (funciones mecánicas y relacionadas con las habilidades técnicas).

2.1.2. Dirección y habilidades para la dirección

Madrigal (2017) define a la habilidad para tomar decisiones como la destreza básica para proseguir el proceso de tomar decisiones de manera racional, analizando la situación y la definición de objetivos, así como la producción, evaluación y selección de alternativas.

Se deben cultivar estas destrezas para realizar una administración eficaz y eficiente en las organizaciones públicas.

2.2. Administración y alta dirección

La administración aplicada a las organizaciones públicas, sean hospitales, centros educativos, instituciones financieras, ministerios, municipios, etc. requieren que su personal posea habilidades directivas. Tanto el administrador como el líder desarrollaran sus habilidades; en la tabla 2.2. del texto básico encontrará las diferencias entre administrador y líder.

La administración es una clase de liderazgo regida por las consecuencias de las metas organizacionales; mientras que el líder es un personaje que ejerce su liderazgo y tiene gran influencia en las personas para alcanzar los objetivos en beneficio de todos (Madrigal, 2017).

Estas diferencias se hacen con el propósito de que en, en el momento de ejercer la dirección, el administrador aplique las habilidades de un líder y el líder las de un administrador, lo cual tiene implicaciones importantes, por ejemplo, que el administrador podría liderar proyectos y viceversa.

2.3. Puestos y funciones donde se desarrolla la dirección

En el ámbito de las organizaciones públicas existen diferentes puestos donde se desarrolla la función de dirección. Estos presentan algunas diferenciaciones en los nombres determinados por los cargos que ejercen; por ejemplo, las empresas eléctricas y de telefonía utilizan el término de gerente y/o ejecutivo; mientras que, en los municipios y ministerios, están representados por alcaldes y ministros; no olvidemos que dentro de estas podrían encontrarse otras subdivisiones como: coordinadores, subdirectores, etc. En el texto básico, página 20 se presentan algunas distinciones entre las habilidades y capacidades del gerente y ejecutivo, válidas para el análisis de puestos y funciones, lo invito a revisarlas.

Analizadas estas diferencias, se podría resumir que el gerente es una persona que lleva la administración de una empresa; y el ejecutivo es un personaje de alta dirección. Se pueden generar los dos puestos en ciertas situaciones.

2.3.1. Habilidades del ejecutivo

Para Morrison (2007) las habilidades y competencias se centran en los valores tales como compromiso y respeto y no en comportamientos específicos en esas categorías. Para los directivos y/o ejecutivos modernos el aprendizaje continuo y el pensamiento estratégico son habilidades que se deben cultivar permanentemente.

En este contexto, Madrigal (2017) presenta algunas habilidades y capacidades que generan conductas para los directivos en dos niveles jerárquicos (véase tabla 1).

Tabla 1.*Conductas y habilidades del líder y del líder ejecutivo.*

Líder	Líder ejecutivo
1. Requiere de talento para anticipar, conceptualizar y visualizar patrones complejos de relaciones que son considerados como importantes en sus sucesos presentes y futuros.	1. Requiere de talento para alcanzar resultados de operaciones específicas por medio de la organización
2. Requiere de talento para percibir intuitivamente el complejo patrón de eventos y condiciones que afectan el negocio (pasado, presente y futuro)	2. Requiere talento para diseñar, instalar y manejar sistemas de operaciones.
3. Se preocupa por descubrir las identidades correctas de negocios estratégicos, así como las direcciones estratégicas correctas.	3. Se preocupa en encontrar cómo hacer y lograr que las cosas se hagan bien.
4. Se preocupa en construir confianza e inspirarla a otros vendiendo ideas emocionales y obteniendo compromisos para actuar.	4. Se preocupa en construir confianza e inspirarla a otros vendiendo ideas racionales, métodos y procedimientos, obteniendo compromiso para acciones específicas.
5. Involucra métodos de trabajo con un patrón de reconocimiento intuitivo, subjetivo y creativo.	5. Involucra métodos analíticos de trabajo racional, objetivos innovadores y secuenciales.
6. Tiende a manejarse con aspectos más amplios y resultados de acción a largo plazo	6. Tiende a manejar con aspectos más estrechos y resultados a más corto plazo.

Fuente: Madrigal (2017).

La tabla 1 muestra las diferencias entre las conductas y habilidades del líder y del líder ejecutivo. Tanto el líder como el líder ejecutivo -dos niveles jerárquicos diferentes- requieren talento y conocimiento para alcanzar resultados y para ello construyen relaciones de confianza en sus colaboradores; la diferencia entre los dos tipos de liderazgo se encuentra en las actividades operativas y representatividad; y tiempo. El líder tiende a manejarse con funciones más amplias y resultados de acción a largo plazo; mientras que el líder ejecutivo tiende a manejar aspectos más estrechos y resultados a más corto plazo.

Definida las habilidades, todo directivo requiere definir su misión y visión personal y profesional con el propósito de conocer el camino a seguir y a partir de ello formular determinar, trabajar y/o retomar la misión y visión de la organización, punto de partida para administrar y conseguir los objetivos empresariales.

Amplíe su conocimiento en estos temas revisando el texto básico de las páginas 21 y 22.

2.3.2. Papel de los valores en las habilidades directivas

Los países requieren contar con líderes, administradores y ejecutivos con valores éticos y principios para ejercer funciones de responsabilidad y compromiso económico, social, ambiental y político en las organizaciones públicas y privadas; pues estos valores se reflejan y transmiten en forma directa o indirecta cuando se ejercen puestos directivos.

Los principios -adquiridos por el líder en su vida- y los **valores** -convicciones básicas de un modo específico de conducta o estado final de existencia personal o social- constituyen la base o cimientos para desarrollar la misión y roles de una organización.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estrategia de trabajo: Analice el estudio de caso 2.1. del texto básico, el propósito es descubrir y desarrollar las habilidades como directivos.

Analizado el caso 2.1, responda las preguntas de discusión:

- ¿Qué tipo de problemas tienen los directivos?, ¿Cuál es su eficiencia?, ¿Cuál es su estilo de dirección y liderazgo?, y ¿cuál es su productividad?

El caso muestra el perfil de tres directivos y la capacidad para el cambio y flexibilidad directiva, así como políticas acordes a las necesidades del entorno.



3. Liderazgo y habilidades

Continuando con el análisis de la unidad 1, en esta semana se analizará el tema Liderazgo y habilidades, para lo cual se revisará el capítulo 3, del libro básico “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal, páginas 27 a la 41; aquí se exploran temas de liderazgo y dirección, estilos de liderazgo y las actitudes y aptitudes para el liderazgo. ¡Empecemos!

3.1. Liderazgo y dirección

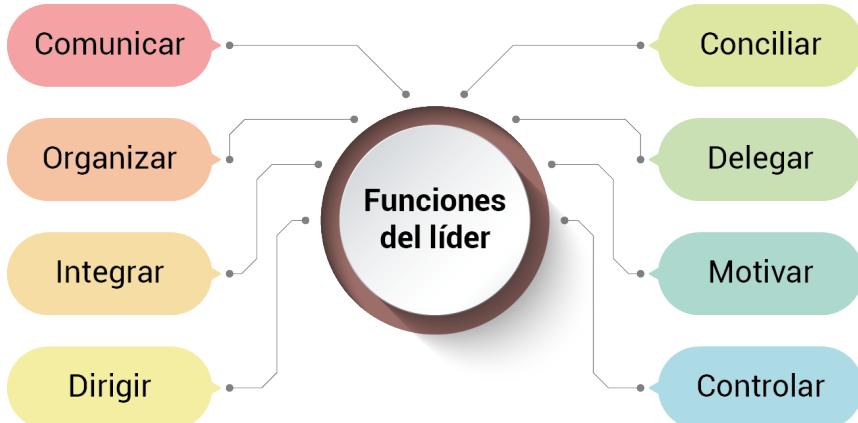
Este tema aborda el liderazgo desde el punto de vista administrativo y organizacional; el liderazgo como habilidad que demanda toda sociedad de sus dirigentes se convierte en una necesidad apremiante de cualquier institución pública.

La dirección es una de las funciones básicas para administrar una organización, es el espacio donde se desarrolla el liderazgo organizacional. La dirección es el proceso que realiza una persona o un líder para influir en los demás para cumplir objetivos de corto y largo plazo.

Madrigal (2017) enfatiza en los dos términos, señala que la palabra **dirección** es de origen latino, cuya raíz *regere, rectum, dirigere, directum*, significa guiar, dirigir. Líder proviene de la palabra *Leader verbo* que indica acción; por lo tanto, **Líder** es quien guía a su equipo de trabajo hacia un objetivo común.

Entonces el liderazgo es una acción sobre personas, en el que intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas. Por ello, el líder y toda aquella persona que tenga subordinados a su mando debe cumplir con las siguientes funciones.

Figura 2.
Funciones del líder.



Fuente: Madrigal (2017).

La figura 2 muestra las ocho funciones del líder: Comunicar, organizar, integrar, dirigir, controlar, motivar, delegar y conciliar para tener equipos efectivos de trabajo.

Amplié su conocimiento en los temas de liderazgo y dirección; y funciones revisando el texto básico de las páginas 27 a la página 30.

3.2. Poder y autoridad en el desempeño del líder

El poder y la autoridad son dos elementos que el líder debe saber manejar y utilizar. **La autoridad** es una función social de hacer crecer la comunidad y sus miembros; mientras que **el poder** es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor; estas se clasifican de acuerdo a las interrelaciones interpersonales que el poder del líder ejerza: coerción, conexión, recompensa, legitimidad, información, negociación, experto y afecto (Madrigal, 2017).

Cerramos el análisis, con el tema **características del líder**. Por característica se entiende a la cualidad que sirve para distinguir una persona de otra (Madrigal, 2017); por lo tanto, el liderazgo nunca será una técnica porque es una relación interpersonal dinámica que variará según su actuar. Lo invitamos a analizar con detenimiento las características del líder descritas en las páginas 31 y 32 del texto básico.

3.3. Estilos de liderazgo

Según, Madrigal (2017) son cinco los tipos de liderazgo que guían el actuar del líder ante determinada situación:

- **Liderazgo estructurador:** el líder decide la mejor manera de efectuar una tarea y comunica a los subordinados lo que se espera de ellos: cómo, cuándo y quién realizará la actividad.
- **Liderazgo entrenador:** Se enfoca en la integración
- **Liderazgo alentador:** Se asegura que sus colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea determinada de manera adecuada e independiente.
- **Liderazgo delegador:** Se le asignan tareas al colaborador apropiado, dejando que proceda por sí mismo.
- **Liderazgo carismático:** Encarna el poder y autoridad basados en la fe y fidelidad incondicionales que los individuos depositan en él. A veces se le atribuyen cualidades excepcionales.

Lo invitamos a ampliar el análisis de los fines, ventajas, desventajas y situaciones de cuándo usar o no estos tipos de liderazgo revisando el texto básico desde la página 32 a la 35.

En cuanto a la **personalidad del líder**, existen tres tipos de personalidad: del líder resuelto, del líder persistente y líder arriesgado. Revise estos rasgos en las tablas 3.2, 3.3 y 3.4 del libro básico.

El **liderazgo femenino** ha ido creciendo conforme pasa el tiempo, la mujer llega a puestos directivos mejor preparada, con habilidades directivas y perfil del líder. Las diferencias entre el liderazgo de hombres y mujeres podrían estar matizadas por la elección que realizan las organizaciones; por ejemplo, las mujeres siempre han sido líderes en organizaciones comunitarias y no gubernamentales.

3.4. Liderazgo: actitudes y aptitudes

Además de tener habilidades, capacidades y estilos de liderazgo, los líderes requieren tener actitud y aptitud.

La actitud es cierta forma de motivación social que impulsa y orienta la acción para determinados objetivos y metas.

La **aptitud** son las capacidades cognitivas y procesos como características emocionales y de personalidad. Willians (2002) afirma que la aptitud es una habilidad, no es solamente un don o un talento humano; y que una de las formas en las que se desarrollan estas habilidades es a través de la experiencia, incluyendo la del fracaso, menciona 15 aptitudes que los líderes pueden y deben adquirir, y se enlistan y analizan en la página 38 del texto básico.

REA 1: Señor estudiante, lo invito a revisar el siguiente link que describe los 10 estilos de liderazgo. Al revisar este link (página web) identificará otros **estilos de liderazgo** que le ayudan a definir si eres un gran líder.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estudio el caso 3.1: Habilidades directivas.

Estrategia de trabajo: Para realizar esta actividad revise el libro básico “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal, en su capítulo 3 Liderazgo y Habilidades (Página 40).

Luego de revisar el caso propuesto, responda las siguientes preguntas:

- ¿Cuál fue el problema?, ¿Cuándo se manifestó?, ¿Cuáles fueron sus efectos?, ¿Qué habilidades explotó el ama de llaves?, y ¿Qué habilidades le faltaron?

El caso ilustra la reorganización de un departamento y el tipo de liderazgo del personal.



4. Inteligencia emocional

Para finalizar el análisis de la unidad 1, en esta semana se estudiará el tema “Habilidad Creativa”, para lo cual se revisará el capítulo: Inteligencia emocional, habilidad imprescindible para dirigir, del libro básico “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal, páginas 55 a la 72; aquí se exploran temas como la importancia y los tipos de creatividad, creatividad empresarial, creatividad en la dirección y organizaciones creativas. **¡Empecemos!**

Esta unidad tiene como propósito identificar y desarrollar tanto la inteligencia emocional de los líderes, como la de los subordinados, para orientarlas con empatía y armonía laboral hacia un objetivo común.

4.1. Inteligencia emocional

Esta unidad tiene como propósito identificar y desarrollar tanto la inteligencia emocional de los líderes, como la de los subordinados, para orientarlas con empatía y armonía laboral hacia un objetivo común.

La inteligencia emocional definida como la habilidad para percibir con precisión, valor y expresar emoción, desempeña un papel mucho más importante que la inteligencia intelectual en el difícil arte del liderazgo y dirección.

En tiempos de Aristóteles se enseñaba a controlar las emociones, como lo demuestra la frase de este personaje y citada por Coleman (2000): “Cualquiera puede ponerse furioso, eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, con la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y de la manera correcta, eso no es fácil”

Según Goleman (2000) la inteligencia emocional se observa como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones. Además, señala que la inteligencia emocional no se establece al nacer, sino que se puede crear, alimentar y fortalecer a partir de una combinación de las experiencias

básicas y las experiencias de la infancia; por tanto, es posible controlar las emociones desde niños.

Las organizaciones buscan constantemente contar con líderes tranquilos y ecuánimes que dirijan con empatía a sus subordinados; de manera que el clima organizacional sea agradable para todos.

Lo invito a buscar mayor fundamentación teórica y práctica del tema revisando el texto básico en las páginas 56 a la 58.

4.2. Clasificación de la inteligencia emocional

Se identifican dos tipos de inteligencia: la inteligencia personal y la inteligencia interpersonal.

Inteligencia personal: esta inteligencia se integra por una serie de competencias que determina el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Cuando se aplica en el trabajo, ejecuta tres componentes: la automotivación, la autoconciencia y el control; amplíe estos temas revisando en la página 58 del texto básico.

Inteligencia interpersonal: entendida como la habilidad para entender las necesidades de los demás, convirtiéndose en el medio que nos ayuda a desarrollarnos en la vida (Goleman 2020). Esta se sustenta en dos pilares: la empatía y la inteligencia social; amplíe el análisis de estos dos elementos y de las habilidades básicas para ser empático, así como el tema de inteligencia social revisando el texto básico página 59.

4.3. Dirección e inteligencia emocional y estilos de liderazgo

La importancia de la inteligencia emocional en el directivo es prioritaria en toda organización, entre más maduro sea emocionalmente el directivo guiará a sus colaboradores a enfrentar altibajos emocionales o reorientar esas emociones al objetivo tanto individual como colectivo.

Resumiendo, el futuro y el presente de la empresa dependerá de la emoción y la pasión con que trabajan los directivos y sus colaboradores.

4.3.1. Narcisismo y emociones

Una de las grandes “enfermedades” que tiene, aprende o adopta el directivo es el narcisismo; el cual está ligado al poder, autoridad del puesto y al estilo de liderazgo. Un directivo narcisista es aquel que se interesa por sí mismo y genera codependencia en su equipo de trabajo. Hirigoyen (2001) describe al narcisista como un individuo perverso que presenta al menos cinco de las siguientes características:

- Tiene una idea grandiosa de su propia importancia.
- Lo absorben fantasías de éxito ilimitado y de poder.
- Se considera especial y único.
- Tiene una necesidad excesiva de ser admirado.
- Piensa que es merecedor de todo.
- Está acostumbrado a explotar a los demás.
- Carece de empatía.
- A menudo envida a los demás.
- Tiene actitudes y comportamientos arrogantes.

4.3.2. La inteligencia emocional y el éxito del directivo

La inteligencia emocional tiene relación directa con el éxito, pues ejerce una influencia decisiva sobre la toma de decisiones, la comunicación, liderazgo, lealtad, creatividad, trabajo en equipo e innovación independientemente del género del directivo.

En las últimas décadas, la mujer ha incrementado su presencia tanto en la administración pública como privada. Al analizar la inteligencia emocional del hombre y la mujer, son distintas; en las tablas 5.1, 5.2 y 5.3 del texto básico se presentan los resultados de una investigación que presenta las diferencias de inteligencia emocional entre hombres y mujeres; el estudio concluye que hombres y mujeres tienen habilidades emocionales que se manifiestan de diferente manera, lo cual no implica la madurez de uno u otro género.

Las mujeres usan la inteligencia emocional, en oposición a la inteligencia racional para controlar emociones y sentimientos; utiliza la empatía, trabaja en equipo y resuelve conflictos. Lo invito a analizar algunos pros y en contra del tema con mayor profundidad en el texto básico, en las páginas 62 y 63.

4.4. El aprendizaje de la inteligencia emocional

Las compañías con una estrategia internacional buscan crear valor transfiriendo competencias fundamentales de su país de origen a las subsidiarias en el extranjero. Generalmente, estas compañías operan con una estructura mundial divisional por productos. Las oficinas centrales mantienen el control centralizado sobre la competencia de la compañía, especialmente las funciones de I&D y/o marketing; mientras las demás decisiones operativas están descentralizadas y corresponden a las subsidiarias de cada país.

4.5. Inteligencia emocional y estilos de liderazgo.

Madrigal (2017) analiza la relación del liderazgo con la inteligencia emocional y el resultado en el ejercicio laboral. A continuación, se describen algunos estilos del líder:

- Líder afiliativo.
- Líder resonante (líder emocional.)
- Líder discordante o disonante.
- Líder emocionalmente maduro.

Los estilos de líder considerando las competencias de inteligencia emocional, y las ataduras emocionales -factores internos y externos que limitan el desarrollo de la inteligencia emocional- revíselos en el texto básico, páginas 66 a la 68.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estrategia de trabajo: Para realizar esta actividad revise el libro básico “Habilidades directivas” de Madrigal Bertha, en su capítulo 5. Inteligencia emocional, habilidad imprescindible para dirigir (pág. 71 del texto básico)

Los invito a analizar y resolver el estudio de caso 5.2: Inteligencia social similar a habilidades sociales.

Luego de revisar el caso propuesto responda a las siguientes interrogantes:

- *¿Cómo manejaron las mujeres su inteligencia emocional?, ¿Qué habría pasado si les hubiera peleado en el espacio en la fila?, ¿cómo identificar a un personaje con alta inteligencia emocional social?, y ¿cómo desarrollar la inteligencia social?*

Luego del análisis, usted podrá determinar la importancia de manejar las emociones con alta inteligencia social.

Las siguientes interrogantes son un refuerzo de los conocimientos estudiados en las semanas 1, 2, 3 y 4. El cuestionario le permitirá autoevaluar su nivel de comprensión; en caso de surgir dudas sobre alguna de las temáticas le recomiendo revisar nuevamente el texto básico.
¡Adelante y éxitos!



Autoevaluación 1

A. Seleccione la opción correcta según corresponda:

1. El logro de metas organizacionales de manera eficiente y efectiva, mediante la planeación, organización, dirección y control de recursos, es una definición relacionada con la:
 - a. Dirección.
 - b. Habilidad.
 - c. Liderazgo.
2. Cuando el directivo de una organización pública comunica asertivamente los procesos a seguir para la atención al cliente y retroalimenta positivamente, está aplicando:
 - a. Una habilidad directiva (comunicación).
 - b. Los procesos de planificación.
 - c. Conceptos y prácticas.
3. A que grupo (clasificación) corresponde la siguiente desagregación de habilidades directivas: Escuchar, iniciar una conversación, formular preguntas, mantener una conversación, dar las gracias, presentar a otras personas; y hacer cumplidos.
 - a. Habilidades sociales.
 - b. Habilidades técnicas.
 - c. Habilidades planificación.

4. Todo proceso administrativo se desarrolla en dos fases: estática y dinámica.

Identifique los procesos, funciones y habilidades que corresponden a la fase estática.

- a. i) procesos: prever, planear y organizar; ii) funciones mecánicas; y iii) habilidades técnicas.
- b. i) procesos: integrar, dirigir y controlar; ii) funciones dinámicas; y iii) habilidades directivas
- c. i) procesos: plan estratégico; ii) funciones administrativas; y iii) habilidades administrativas.

5. Todo proceso administrativo se desarrolla en dos fases: estática y dinámica.

Identifique los procesos, funciones y habilidades que corresponden a la fase dinámica.

- a. i) procesos: integrar, dirigir y controlar; ii) funciones dinámicas; y iii) habilidades directivas.
- b. i) procesos: prever, planear y organizar; ii) funciones mecánicas; y iii) habilidades técnicas.
- c. i) procesos: plan estratégico; ii) funciones administrativas; y iii) habilidades administrativas.

6. ¿Cuál de los siguientes preceptos tiene un mayor acercamiento con la actividad de liderazgo?

- a. Actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo.
- b. Dirigir la función de la administración que planea organiza, direcciona y controla la actividad productiva a través de un trabajo.
- c. Función social de hacer crecer a la comunidad y sus miembros.

7. El tipo de inteligencia emocional aplicada al trabajo a través de los componentes: automotivación, autoconciencia y autocontrol corresponde a la:
- Inteligencia personal.
 - Inteligencia interpersonal.
 - Automotivación.
8. En la inteligencia personal, la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos; así como el efecto que estos tienen en los demás y en el trabajo se denomina:
- Automotivación.
 - Autoconciencia.
 - Autocontrol.
- B. Analice la siguiente aseveración y corresponda con verdadero o falso según corresponda.**
9. () El dirigente o líder autocrático se caracteriza por delegar autoridad, involucrando intensivamente a sus empleados en la toma de decisiones. El ambiente que genera en la organización es sin tensión.
10. () Los dirigentes laissez-faire son básicamente blandos y condescendientes; permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Este estilo de liderazgo o dirección se da en empresas que pagan nómina, tienen pocas utilidades y mínimo o nulo crecimiento y desarrollo.

[Ir al solucionario](#)

Resultado de aprendizaje 2

- Proyecta la innovación como estrategia fundamental para mejorar la gestión pública.

Este resultado permitirá al alumno identificar la importancia de la creatividad en los diferentes contextos de las organizaciones públicas, reconocer las características de un líder innovador, que responda a las condiciones cambiantes del entorno; así como conocer los procesos de negociación. Este resultado se logrará a través del conocimiento teórico y ejercicios vivenciales para cada uno de los temas analizados.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 5

Unidad 2. Innovación, trabajo en equipo, comunicación y negociación

Para el desarrollo de la unidad 2 “innovación, trabajo en equipo, comunicación y negociación” analizaremos los temas: habilidad creativa, la innovación y trabajo en equipo; y la comunicación y negociación. Se utilizarán algunos recursos de aprendizaje como los estudios de caso e investigación para comprender y aplicarlos en el campo de la gestión pública. Sigamos con el estudio estimados alumnos y éxitos en el presente aprendizaje.

5. Habilidad creativa

Luego de haber revisado en las semanas anteriores temas relacionados con la gestión y desarrollo del potencial humano, iniciamos esta semana analizando el tema de la habilidad creativa, una de las tres temáticas de la unidad 2, para lo cual será necesario revisar el libro básico “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal, páginas 89 a la 105. ¡Empecemos!

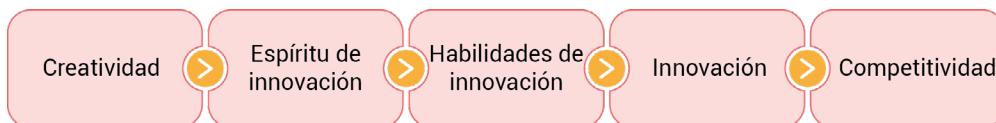
5.1. Importancia y tipos de creatividad

Abordamos el análisis de la creatividad como una habilidad y proceso elemental para el desarrollo de la dirección; la creatividad organizacional es indispensable para llegar a la competitividad empresarial, asegurando a las organizaciones a conseguir resultados exitosos.

Para Madrigal (2017), la creatividad es un proceso, aptitud, habilidad para desarrollar el espíritu creativo e innovador con el fin de encontrar soluciones o ideas que generen mejoras en los procesos y/o productos.

Como proceso.

Figura 3.
La creatividad y su alcance.



Fuente: Madrigal, (2017).

La figura 3 muestra el proceso para conseguir la competitividad a través de la creatividad; son 5 procesos: creatividad, espíritu emprendedor, habilidades de innovación, innovación y competitividad.

Una vez establecido el concepto de creatividad, analizaremos la personalidad creadora y el pensamiento creativo. **La personalidad creadora** es aquella que distingue a un individuo por la calidad y originalidad de sus aportaciones en cualquier campo -ciencia, arte, emprendimiento, política-. El **pensamiento creativo** se presenta como una combinación de nuevas combinaciones de elementos asociativos; superando cualquier barrera mental que obstaculice el camino de la creación.

Cerramos este tema, señalando que la creatividad requiere personalidad creadora, pensamiento creativo y proceso creativo (analizado en el ítem 5.1.2 de esta guía).

Tipos de creatividad

DeGraff (2014) clasifica a la creatividad en cinco tipos: mimética, analógica, bisociativa, narrativa e intuitiva. En la siguiente infografía podrá revisar las características y ejemplos para los cinco tipos de creatividad.

Tipos de creatividad

La infografía expone información que nos permite analizar quién está desarrollando creatividad y quién tiene habilidad para ello.

5.2. Creatividad empresarial

Las organizaciones y la creatividad son dos conceptos paralelos; toda empresa surge y se desarrolla a través de manifestaciones de creatividad e innovación.

En este sentido, la creatividad empresarial se refiere al “desarrollo de nuevos productos, servicios o modelos de negocio”; así como el enfoque y técnicas que mejoran los procesos productivos o administrativos dentro de la empresa y que, a su vez, permiten posicionar a la organización por encima de sus competidores (Sudoe y Feder 2010)

Un **proceso creativo** busca detonar la habilidad creativa a través de cuatro fases:

1. Identificación de problemas u oportunidades
2. Preparación.
3. Generación de ideas.
4. Evaluación de ideas e implementación.

Lo invitamos a revisar los procesos creativos para la generación de ideas(véase figura 7.4), como podrá observar el proceso es cílico que con la práctica continua se va perfeccionando, permitiendo con el tiempo la generación de ideas creativas para resolver problemas o aprovechar oportunidades.

La creatividad empresarial es el resultado de la interacción de distintos actores que confluyen en la vida empresarial; estos son el análisis son los directivos, empleados de la empresa -internos-, proveedores y clientes -externos-.

5.3. Creatividad en la dirección

En las organizaciones, la dirección emplea la creatividad para solucionar problemas de diferente índole, desde asuntos vinculados con el recurso humano, producción hasta obstáculos relacionados con la existencia de la misma empresa. Por lo tanto, las funciones de la dirección serán: dirigir, liderar, negociar, solucionar problemas, tomar decisiones y guiar.

Recordemos que la dirección de una organización, siempre debe estar orientada hacia los objetivos que la entidad persigue. De esta manera, la creatividad en la dirección no debe perderse de vista.

La creatividad es una estrategia competitiva, que trae beneficios para desarrollar el negocio o institución, mejorar la relación con el cliente y crear nuevas oportunidades, requiriéndose el trabajo en equipo. La creatividad no debe entenderse como un proceso individual, al contrario, estas surgen de las interacciones y colaboraciones.

Lo invitamos a profundizar los temas de la creatividad en la dirección con la lectura de la página 98 a la 102 del texto básico.

5.4. Organizaciones creativas

Las organizaciones creativas buscan hacer las cosas de manera diferente a otras organizaciones a través de combinaciones de recursos existentes que permitan el desarrollo de nuevos recursos, productos o servicios (Madrigal, 2017)

Si bien es cierto las actividades productivas de las organizaciones son diferentes, hay características que comparten las organizaciones creativas; citamos algunas características, son: la orientación y adaptación continua; flexibilidad; liderazgo participativo y transformador; estructura ligera; comunicación abierta; conocimiento compartido; tolerancia al fracaso, y sistemas de incentivos.

Para cerrar el análisis del tema, es importante comprender que tanto la creatividad como la innovación son dos elementos que están estrechamente vinculados dentro de la dinámica empresarial, aunque no son lo mismo; la primera hace hincapié en las ideas y la segunda se enfoca en materialización de la imaginación (véase figura 7.9 del texto básico).



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estrategia de trabajo: Para realizar esta actividad revise el libro básico “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal, en su capítulo 7 Habilidad Creativa.

Los invito a revisar y desarrollar el estudio de caso 7.1 Empresa Uber vs. taxis establecidos. Si no es creativa la empresa y no se adapta a las condiciones actuales, ¿Qué sucede? Página 106-texto básico.

Luego de revisar la sección con el tema correspondiente, lo invito a analizar el caso y responder las siguientes interrogantes:

- *¿Cuál es la mejor estrategia que desarrolla Uber?, ¿Qué es más importante, la creatividad o la innovación en la empresa?, ¿Por qué no innovan los taxistas en lugar de protestar?; y ¿Usted qué hubiera hecho si fuera el director general de ambas empresas?*

Seguramente el análisis dentro de las interrogantes las enfocará desde la creatividad empresarial e innovación. La creatividad para crear ideas novedosas para resolver problemas empresariales; y la innovación de como materializarlas.



Semana 6

6. Innovación y trabajo en equipo

Continuando con la unidad 2, se analizará en esta semana el tema de: innovación y trabajo en equipo, para lo cual será necesario revisar el libro básico “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal, en el capítulo 8 denominado Innovación como habilidad en la dirección (páginas 107 a la página 115). ¡Empecemos!

6.1. La innovación

Administrar una organización implica contar con directivos y/o gerentes con visión innovadora y capacidad para gestionar el talento y el aprendizaje del entorno.

En contextos nacionales y globales, representa un desafío para los líderes y directivos dirigir las organizaciones. La innovación es una excelente herramienta para enfrentar estos desafíos y lograr la competitividad.

Por lo expuesto, la innovación es una estrategia muy utilizada en la actualidad para mejorar el desempeño de las organizaciones, crear conocimiento e incrementar la productividad y competitividad.

A continuación, exponemos algunas frases de líderes exitosos:

*Cuando se innova, se corre el riesgo de cometer errores. Es mejor admitirlos rápidamente y continuar con otra innovación. **Steve Jobs***

*La prueba de una innovación no es la novedad, ni su contenido científico, ni el ingenio de la idea... es su éxito en el mercado. **Peter Drucker***

*La innovación constante es la única forma de mantenerse competitivo, porque ninguna ventaja es sostenible en el largo plazo. **Jorge Gonzales Moore***

*El hombre no puede descubrir nuevos océanos a menos que tenga el coraje de perder de vista la costa. **André Gide***

6.2. Trabajo en equipo

Otro de los desafíos de la empresa es encontrar equipos de trabajo, capaces de resolver los problemas que plantea la globalización y la innovación.

Las organizaciones requieren contar con un mercado laboral con perfiles que no solo correspondan a las competencias profesionales (*hard skill*) sino que considera de igual importancia aquellas competencias transversales o genéricas que correspondan a las características individuales y sociales de las personas (*soft skills*) como son la capacidad de comunicación, la disposición para aprender y transferir lo aprendido al espacio del trabajo y resolver problemas.

En la actual era digital, los cambios tecnológicos están abriendo nuevos puestos de trabajo, modificando de alguna manera los modelos organizacionales. Según Mérida (2015) las empresas cada vez incursionan en el desarrollo de contenidos publicitarios en redes sociales, lo que ha potenciado el desarrollo de sectores inimaginables.

Los equipos de trabajo empoderados en la innovación tienen la misión de resolver problemas, desarrollar ideas y nuevos prototipos de productos, requiriendo cambios en las estructuras organizacionales; estas transformaciones requieren de personal capacitado con diferentes habilidades y profesiones; y una mente abierta para aceptar opiniones para mantenerse y desarrollarse en los nuevos contextos globales.

Los avances y las tecnologías se ven reflejados en nuevos empleos y carreras que brindan nuevas oportunidades a profesionales y directivos. Madrigal (2017) expone en la tabla 8.1. las profesiones del siglo XXI, los invitamos a revisarlas.

En este contexto, las instituciones de educación superior tienen un gran rol al identificar las áreas prioritarias, formación de profesionales, desarrollo de la investigación y la extensión de la cultura para lograr el desarrollo y crecimiento de los países en el que se encuentran inmersos las organizaciones.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estrategia de trabajo: Para realizar esta actividad revise el libro básico “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal, en su capítulo 8: Innovación como habilidad en la dirección.

Los invito a revisar y desarrollar el estudio de caso 8.1: El emprendedor que le da valor a la basura, vía reciclado. Página 115-texto básico.

Luego de revisar la sección con el tema correspondiente, lo invito a analizar el caso y responder las siguientes interrogantes.

- *¿Qué habilidades de innovación y creatividad en la dirección requiere?, ¿Son necesarias las habilidades interpersonales?; y ¿Qué innovación le faltó?*

Seguramente, estimado estudiante usted enfocó el análisis desde la innovación, clave para lograr la competitividad de los emprendimientos y organizaciones.



Semana 7

7. Comunicación y negociación

Para finalizar el análisis de la unidad 2, se estudiará en esta semana el tema de “comunicación y negociación”, para lo cual será necesario revisar el libro básico “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal, en el capítulo 9 denominado Habilidad negociadora (páginas 117 a la página 129).

¡Empecemos!

7.1. Relación de la negociación y la comunicación

Madrigal (2017) define a la **negociación** como el proceso continuo de relaciones e intercambios que presume la existencia de una relación previa y de un deseo común de continuarla en el futuro. Afirma, que la negociación es una forma de resolver conflictos entre los protagonistas manteniendo relaciones de intercambio bajo condiciones aceptadas.

Es importante considerar que la negociación no siempre es entre dos personas; también se puede negociar con varios miembros, dos países, dos empresas o, incluso entre más personas e instituciones. En el caso de las negociaciones empresariales y considerando el principio de autoridad será el líder o directivo quién representará los intereses de la empresa.

La principal habilidad que utiliza para negociar el directivo y/o el líder es la comunicación; que está inmersa en el proceso de negociación.

La comunicación es el vínculo que siempre se utilizará para negociar un asunto o argumentar. Pudiendo negociar cara a cara, por teléfono, escrito o el uso de redes sociales.

7.2. Liderazgo negociador

Los directivos y los líderes tienen su propio estilo de mando y dirección, que le hace adquirir habilidad para la negociación.

Fomentar una capacidad negociadora parte de determinar la estrategia adecuada, lo que le permitirá obtener acuerdos exitosos. Por lo tanto, es relevante identificar los actores, lugares y aspectos que habrán de negociarse, reconocidos como **variables de negociación**; a estas se suman las variables secundarias de la negociación como tiempo, confianza, transacción, perfil de los negociadores, rol de los estatutos de los negociadores, protocolo de la negociación, la comunicación y la presentación.

7.3. Estrategias de la negociación

Se identifican cinco estrategias elementales:

1. **Competitiva**: ganar-perder, ganar-ceder y/o ganar a expensas.
2. **Integrativa (ganar-ganar)**, Se identifican necesidades e inquietudes de cada uno de los participantes.
3. **Flexibilidad**.
4. **Pasividad (perder-perder)**.
5. **Dirección intencionada al cambio**.

Sin lugar a dudas, la estrategia de negociación ganar-ganar se debe integrar en los procesos de negociación.

Madrigal (2017) analizar las fases y habilidades en proceso de negociación, descritas en la tabla 9.1 de texto básico, lo invitamos a revisarla.

7.4. Etapas y procesos de la negociación

Analizadas las variables de negociación, a continuación, se expone las etapas de la negociación.

1. Antes de la negociación.
2. Evolución del acuerdo.
3. Lograr una negociación exitosa.

Lo invitamos a revisar los pasos de cada etapa para que las acciones y reacciones, el proceso de negociación y las premisas que deben cumplirse para que una negociación finalice con éxito. Páginas 122 a la página 124 del texto básico.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estrategia de trabajo: Para realizar esta actividad revise el libro básico “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal, en su capítulo 9: Habilidad negociadora.

Los invito a revisar y desarrollar el estudio de caso 9.4: La importancia de negociar y la fidelidad del cliente. Página 129 del texto básico.

Luego de revisar y analizar el caso, responda las siguientes interrogantes.

- *¿Usted qué haría?, ¿Qué estrategias de comunicación faltaron?; y
¿Volvería a contratar el mismo servicio?*

Seguramente, usted consideró el proceso y estrategias de negociación; y la importancia de la comunicación para resolver el caso.

Realice una lectura comprensiva de la guía didáctica de las semanas 5, 6 y 7 y desarrolle las preguntas que evaluarán su nivel de comprensión de los temas propuestos. **¡Adelante y éxitos!**



Autoevaluación 2

A. Seleccione verdadero o falso según corresponda:

1. () La creatividad surge de las interacciones y colaboraciones de los integrantes de las organizaciones que colaboran y/o trabajan para un mismo objetivo.
2. () La creatividad puede aprenderse y desarrollarse tanto en los campos personal, profesional y directivo.
3. () La creatividad empresarial no solo constituye una forma diferente de trabajar y organizarse, sino que es una forma de consolidar la ventaja competitiva que diferencia una empresa de las otras que operan en el mercado.

B. Analice y complete las siguientes aseveraciones.

4. Las organizaciones requieren contar con un mercado laboral con competencias _____ y competencias _____ que correspondan a las características _____ como son la capacidad de comunicación, la disposición para aprender y transferir lo aprendido _____.
5. La innovación es una _____ que permite que las empresas y el talento humano interactúen para mejorar el desempeño de las organizaciones, a través de la _____.
6. Los avances de la ciencia y la tecnología deben reflejarse en nuevos _____ que brinden nuevas oportunidades de _____.
7. Las habilidades que todo profesional debe contar para trabajar en las organizaciones del siglo XXI se encuentran la adaptabilidad, _____, resolución de problemas, _____; y pensamiento sistemático.

C. Seleccione la opción correcta según corresponda:

8. El proceso de comunicación que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás para que todas las partes llegue a un acuerdo con beneficios para ambas partes es el tipo de negociación:
- a. Ganar - ganar.
 - b. Cara - cara.
 - c. Intuir y persuadir.
9. Todo aquello que se encuentra intrínsecamente relacionado con el acto de la negociación, pudiendo variar dependiendo de los actores, lugares y aspectos que habrán de negociarse corresponde a:
- a. Variable de negociación.
 - b. Marco de negociación.
 - c. Personas y partes negociadoras.
10. El lugar donde se desarrolla la negociación, la cultura de las partes, los modos de negociar, el idioma, el entorno físico, las presiones sociales y los aspectos jurídicos y económicos corresponde al elemento denominado:
- a. Marco de la negociación.
 - b. Personas o partes.
 - c. Variable de negociación.

[Ir al solucionario](#)



Preparación para examen bimestral

En esta semana, dedique tiempo a estudiar los contenidos desarrollados en el primer bimestre y prepárese para rendir el examen presencial. El propósito es evaluar el logro de resultados y competencias planificadas; y a la vez alcanzar la máxima nota en este bimestre.

Estrategia:

- Revise las unidades recomendadas para cada semana de estudio:
UNIDAD 1: Gestión y desarrollo del potencial humano
UNIDAD 2: Innovación, trabajo en equipo, comunicación y negociación
- Apóyese con la guía didáctica y libro básico para ampliar su conocimiento en los temas tratados.
- Desarrolle las tareas recomendadas y autoevaluaciones propuestas en cada unidad.
- Organice el tiempo en función de la distribución de las unidades estudiadas, utilizando herramientas como esquemas, resúmenes, las grabaciones y actividades síncronas desarrolladas dentro de la asignatura.

¡Ánimo y éxitos!



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Analiza el entorno de la institución.

Como parte de la gestión directiva en la organización, la planeación estratégica juega un papel preponderante en la definición de la filosofía organización, así como la identificación del medio interno y externo en que se desenvuelve para de esta forma poder establecer la ventaja competitiva que le permita a la empresa u organización agregar valor a su producto o servicio y continuar en el mercado. Por lo tanto, el resultado de aprendizaje propuesto, contribuirá a la generación de conocimientos y aptitudes que permitan al estudiante introducirse en el medioambiente de la organización, conocer sus interrelaciones y las contingencias que se presentan y con base en ello establecer propuestas de mejora o solución a las situaciones encontradas en el mismo.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 9

Estimado estudiante, para el abordaje de los contenidos relacionados con el resultado de aprendizaje, es necesario que revise los contenidos teóricos respecto del proceso de planificación estratégica en cuanto a identificación del medio en que se desenvuelve la organización, y frente a ello la formulación, implantación y evaluación de las estrategias. Para ello es necesario el uso de lecturas propuestas en el texto complementario 2 del manual práctico de planeación estratégica (González J. y Rodríguez T. 2020), resolución de casos prácticos contenidos en el texto básico, apoyarse en los Recursos Educativos Abiertos (REA) y ser partícipes con sus opiniones en las diversas actividades planificadas como: foros, chats académicos, validación de su conocimiento a través de las evaluaciones parciales en línea y autoevaluaciones por cada unidad de estudio establecidas en el presente bimestre.

Unidad 3. Evaluación del entorno interno y externo de una empresa

8. El entorno de la organización en el proceso de planeación estratégica

8.1. Contexto de la planeación estratégica

8.1.1. Antecedentes e importancia de la planeación estratégica

Como es de conocimiento general, a lo largo de la historia la planeación ha hecho parte del proceso administrativo, puesto que desde las solariegas generaciones ha tenido gran relevancia en los gobiernos, tan es así como desde los egipcios (1300 a.C.), se le daba gran importancia a la administración por medio de sus papiros, para la construcción de templos y pirámides; de la misma forma la cultura china, se basaba en las parábolas de Confucio y sus aportes por medio de prácticas de la buena administración pública muestra de ello es la destacada administración en la construcción de la “Gran Muralla China”. Otro claro ejemplo, es la Iglesia católica la que ha dejado claro el concepto de eficiencia en la práctica a través de la buena planeación de sus actividades en el Vaticano para todas sus sedes en el mundo. Posteriormente, son los esposos Gilbreth y Henry Gantt, los que confrontan las actividades vs. el tiempo, a fin de controlar el trabajo y los costos del mismo (González L. y Rodríguez M., 2020, p.12-13).

A mediados del siglo pasado, el término de planeación se empezó a referenciar términos para designarlo como: planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación a largo plazo, planeación integrada completa y planeación estratégica. Esta última es la más conocida y utilizada a nivel mundial y que nace de los estudios de “Formulación de políticas” y de “Estrategia inicial”, desarrollados con el objetivo de afrontar los cambios en el ambiente, en la época de la Segunda Guerra Mundial (Steiner, 2010 como se citó en González y Rodríguez, 2020).

Como se puede evidenciar, la planeación estratégica ha pasado por diferentes etapas constituyéndose en la base de nuevos elementos a lo largo de la historia, y se ha ido perfeccionando, a tal punto que en la

actualidad la mayoría de las grandes empresas cuentan con algún tipo de sistema para este fin, y muchas de las empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo.

8.1.2. Beneficios de realizar planeación estratégica

Previo a revisar los principales beneficios de la planeación estratégica., es importante iniciar señalando las principales definiciones de la misma y entre las que podemos señalar:

Según Massie (2013, como lo cita González y Rodríguez, 2020) señala que la planeación, es un proceso en el cual se comienza con el planteamiento de los objetivos, que conlleva luego a desarrollo de políticas, se elaboran luego los planes, los procedimientos y posteriormente se hace una retroalimentación de información para ajustarse a los cambios del medio. Por otro lado, Dale (2013) la asume como un grupo de objetivos que sirven para alcanzar un futuro y que se consiguen mediante el uso de técnicas y procesos preestablecidos.

Con base en las definiciones antes mencionadas de planeación estratégica se evidencia que muchos de los autores coinciden en que se debe planear y medir para alcanzar los resultados deseados, y de esta manera ser competitivos en un mercado global.

8.1.3. Enfoques y proceso de la planeación estratégica

Dentro de la planeación estratégica se conocen cuatro enfoques (García, 2010) que dan una visión objetiva sobre los diferentes sistemas de planeación:

- Planeación reactiva: este tipo de planeación consiste en planificar el futuro, basada en experiencias exitosas del pasado.
- Planeación inactiva: esta clase de planeación se denomina facilista, porque se ejecutan acciones imprevistas por salir del paso, no se basa en el entorno.
- Planeación proactiva: planeación que se prepara para el futuro incierto de alguna forma y proyectará futuro, esta afectará sus operaciones.

- Planeación proactiva: planeación conocida también como interactiva, en esta la empresa considera que sus propias acciones pueden dar forma a su futuro, lo construyen con bases sólidas llamadas estrategias.

Aunque existen diferentes concepciones y consideraciones acerca de cuál es el proceso ideal, a continuación, se esgrimen las fases más relevantes que hacen de la planeación estratégica una valiosa herramienta gerencial. Así las cosas el proceso inicia con la elaboración de la reseña histórica y valores corporativos, para continuar con la elaboración de la misión y la visión, seguido del análisis del entorno (oportunidades y amenazas), para luego realizar el análisis interno (debilidades y fortalezas), continuando con la elaboración de matrices, para llegar al diseño de objetivos y estrategias, después se lleva a cabo la ejecución de la planeación estratégica, para concluir con la fase del control y la evaluación.

Fases del proceso de planeación estratégica

En la presente figura interactiva; Ud. podrá identificar cada uno de los pasos del proceso de planificación estratégica, Iniciando con el análisis situacional y filosofía de la organización y pasando por el planteamiento de estrategias, ejecución de las mismas, y culmina con el control y evaluación.

8.2. El medio interno de la organización

A continuación, le invito a revisar algunos aspectos referentes al medio interno de la organización:

8.2.1. Antecedentes y valores corporativos

Este primer paso es denominado también como los **antecedentes de la organización**, allí se pone de manifiesto el uso de la retrospectiva que parece no ser relevante, pero nada más importante que conocer las circunstancias o hechos que dieron origen al surgimiento de la empresa. Aquí se responden entre otros los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo surgió la organización?
- ¿Quiénes fueron sus fundadores?
- ¿Cuál fue su filosofía inicial?
- ¿Hacia quiénes se orientó el producto o servicio?

- ¿Qué pretendían sus fundadores con la creación de la empresa?

Luego de resolver estos interrogantes se debe hacer un relato retrospectivo iniciando desde el pasado hacia el presente de la empresa, rescatando los aspectos más valiosos de la historia y que por obvias razones no deben perderse.

No menos importantes que la reseña histórica lo constituyen los **valores corporativos**, que podrían definirse como los pilares filosóficos o los compromisos éticos y morales que la compañía tiene para con sus diferentes grupos de interés (hoy *stakeholders*), en especial con los clientes (internos y externos), los proveedores, la sociedad, y el Estado mismo donde se desenvuelve. En tal sentido, una clave para su elaboración es plasmar en el papel “qué le pediría usted a la empresa si fuera el cliente de la misma”, en este punto hay que aclarar que los valores van cambiando dependiendo del tipo de compañía u organización en la cual se le está haciendo el diseño estratégico. Para su construcción se deberán responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué sería lo más importante que le pediría a la empresa por un determinado producto o servicio si yo fuera su cliente externo?
- ¿Cuál debe ser el valor más relevante que esta empresa debe tener para ofrecer el producto o servicio de nuestro interés?
- ¿Con qué principios debe comprometerse la organización para con el Estado?
- ¿Cómo cliente interno qué quisiera que la empresa cumpliera para generar satisfacción en los empleados?
- ¿Qué valores debe cumplir la organización para con la sociedad en todas sus manifestaciones?

Después de responder estas y otras preguntas comience a elaborarlas como un decálogo de respuesta única, dando una breve descripción, que no supere dos renglones por cada uno.

8.2.2. Formulación de la misión, visión y objetivos

Formulación de la misión

Este elemento es tal vez el más conocido a nivel estratégico; pues, aunque erróneamente se cree que con la misión, la visión y el FODA se ha concluido el diseño estratégico. En tal sentido, la **misión** corresponde a los

propósitos, la razón de ser o la función que la empresa desempeña en la sociedad; en un sentido más amplio corresponde a lo que se debe hacer para alcanzar la visión propuesta por la organización. La misión cuenta con organismos y criterios de evaluación, como se muestra en la figura 4.

Figura 4.
Matriz para la construcción de la misión de la empresa.



Fuente: González J. y Rodríguez T. (2020).

La declaración de la misión ha sido definida por múltiples autores dentro de los cuales aparecen Fuentes y Luna, (2011), para quienes es un enunciado breve y claro que define a la organización, su razón de ser, lo que desea ser y a quienes servir, mediante un enunciado que define el rumbo del negocio enmarcado en sus objetivos a largo plazo”.

La misión debe responder a una serie de interrogantes clave para satisfacer e incluso rebasar las expectativas del cliente, los cuales hacen alusión a:

- ¿Quiénes somos (como nos definimos)?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Con qué lo hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?

Aunque pareciera que la misión solamente es un credo institucional, es muy necesario tener en cuenta y definir claramente aspectos tales como:

- **Los clientes:** es decir, a quién va dirigido el producto o servicio que elaboró.
- **Productos y servicios:** fundamentalmente hace alusión a qué tipo de necesidad insatisfecha logró suplir con lo que produce la empresa u organización.
- **Mercados:** en qué sitio pienso ubicar u ofrecer mis productos y servicios, en esta nueva economía se ha pensado incluso en los denominados mercados emergentes.
- **Expectativas del Cliente:** tienen que ver no con saber quién es mi cliente, sino de qué manera rebaso la expectativa de mis clientes, para que no sean simplemente compradores de lo que yo ofrezco.
- **Tecnología y técnica** se refiere a los procesos y procedimientos, equipos, software, tecnología blanda e incluso tecnología dura que son utilizados en resolver el ¿cómo hago? mi producto o servicio.
- **Filosofía e imagen pública:** la misión debe estar estrechamente ligada a los valores corporativos, pues desde allí se genera el buen nombre de la organización que es un factor clave para los clientes, en cierta medida tiene mucho que ver con lo que hoy se llama responsabilidad social empresarial o corporativa.
- **Calidad inspiradora:** tiene mucho que ver con que la misión y su redacción se orienten a generar buen ánimo y disposición al logro de la misma por parte de los empleados.

Formulación de la visión

La visión entendida por algunos como el lugar o sitio que deseamos o soñamos alcanzar con nuestra organización, es una apreciación idealizada de lo que llegar a ser en el futuro. La misión se la puede definir como “el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro, ante los ojos de los diferentes grupos de interés.

Para su construcción hay que responderse entre otros las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo soñamos nuestra organización en un plazo acordado (normalmente entre 5-10 o más años)?
- ¿Hacia dónde quiere llegar la empresa?
- ¿Qué papel debe estar cumpliendo en su medio?
- ¿En qué queremos convertirnos?
- ¿Qué características debe tener como empresa en el futuro?
- ¿De qué manera debe fortalecerse internamente mi organización?

8.2.3. Diagnóstico y auditoría interna de la organización

Cultura organizacional

La cultura organizacional es un factor clave de éxito, la cual puede definirse como la relación entre la cultura corporativa, los héroes de la organización, la comunicación y el mercado corporativo interno, que hacen propia a una organización de las demás, puesto que para que las estrategias gerenciales funcionen, es necesario tener en cuenta estos elementos corporativos. En esta medida, la cultura organizacional está conformada por:

- **Cultura corporativa:** hace alusión al conjunto de valores, creencias, mitos, leyendas, actitudes, reglas y procedimientos propias de la organización.
- **Héroes organizacionales:** tiene que ver con gerentes, líderes sindicales, presidentes, fundadores de las empresas que sirven de modelo en cuanto al conjunto de valores y comportamientos.
- **La comunicación organizacional:** es uno de los aspectos más relevantes, pues busca generar los mejores canales de comunicación a fin de generar confianza entre los miembros de la organización, fortalecer los valores a través de reuniones, informes, boletines, etc.
- **Mercado corporativo interno:** siendo más competitivo en calidad y precios para con los clientes externos, se debe en primer lugar conquistar el primer mercado el cual está representado por los colaboradores de la empresa o clientes internos.

Auditoría organizacional

González y Rodríguez (2020), tal como lo cita Serna (2008), esta consiste en evaluar el desempeño de la empresa y compararla con la competencia, a través del análisis de las fortalezas y las debilidades, por tal motivo el proceso requiere del análisis de las capacidades directivas o de gestión, competitivas, financieras, tecnológicas y de talento humano.

Tabla 2.

Factores internos de la organización.

Factor capacidades directivas	Factor de capacidades financieras
<ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad de gestión.▪ Liderazgo empresarial.▪ Delegación y capacidad de toma de decisiones.▪ Compromiso de la junta directiva.▪ Compromiso con los socios y propietarios de la organización.▪ Cumplimiento de indicadores de gestión.▪ Otros.	<ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad de endeudamiento.▪ Aprovechamiento de microcréditos.▪ Créditos sectoriales.▪ Capital de trabajo.▪ Desarrollo de banca de inversiones.▪ Políticas financieras.▪ Operativización de las inversiones.▪ Participación en el mercado. Bursátil.▪ Otros.
Factor capacidades tecnológicas	Factor de capacidades competitivas
<ul style="list-style-type: none">▪ Reconversion tecnológica.▪ Tecnología de la organización.▪ Software aplicable a la empresa.▪ Gestión del conocimiento.▪ Capacidad tecnológica.▪ Avances en Investigación, innovación y desarrollo (I+D).▪ Capital intelectual.▪ Otros.	<ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad de asociatividad.▪ Actitud frente a la competencia.▪ Alianzas estratégicas.▪ Formación de císter y de cadenas productivas.▪ Población urbana y rural.▪ Internacionalización de productos y/o servicios.▪ Micro localización.▪ Otros.

Fuente: González J. y Rodríguez T. (2020).

En la tabla 2, se presentan los factores internos, clasificados por factor de incidencia tanto de la gestión, competitividad, situación financiera y tecnológica de la organización.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1

Es importante la **revisión del texto complementario 1**, González J. y Rodríguez T. (2020) manual práctico de planificación estratégica; en el capítulo 1 de Planificación Estratégica y capítulo 2 del proceso de planificación estratégica, que le permitirá en primera instancia tener un conocimiento amplio de los fundamentos teóricos de lo que es la planeación estratégica y luego, el proceso práctico que sigue la planeación estratégica para conocer el medio interno y externo en que se desenvuelve la organización.

En el texto, encontrará ejemplos prácticos relacionados con el proceso de construcción de la misión-visión y valores corporativos al igual que la identificación de los factores del medio interno.

Una vez revisado los ejemplos del texto Ud. podrá realizar también su actividad práctica relacionada con el proceso de planeación estratégica.

Actividad 2

Se le recomienda observar el [VIDEO: Plan estratégico de la organización y elección de su estrategia \(REA 4\)](#); el mismo que le permitirá entender cómo realizar la planificación estratégica de una organización pública, iniciando con la identificación del medio interno de la organización y el establecimiento de los valores corporativos, misión, visión y fuerzas internas, para luego pasar a identificar las fuerzas externas que influyen en el desarrollo de la entidad.



Semana 10

Para el estudio de los contenidos de la presente semana, es importante que se base y revise el texto complementario 2 de Weihrich H., Cannice M. y Koontz H. (2017). Administración *una perspectiva global, empresarial y de innovación*; especialmente el capítulo 2 de administración y sociedad: ambiente externo, responsabilidad social y ética; que permitirá conocer los factores externos que influyen en el desarrollo de la organización.

9. Análisis situacional: El medio externo de la organización

Siempre que los administradores de una organización planean, consideran las necesidades y los deseos de los miembros de la sociedad fuera de la organización, así como las necesidades de recursos materiales y humanos, tecnología y otros requisitos del entorno, y proceden de igual manera casi en todo tipo de actividad empresarial.

Todos los administradores, ya sea que trabajen en un negocio, una dependencia gubernamental, una iglesia, una fundación de beneficencia o una universidad, deben, a toda medida posible, considerar los elementos y las fuerzas del ambiente externo dadas las condiciones y las contingencias como estas se presenten. En la figura 6 se ilustra el efecto del ambiente externo en la organización, cuyas influencias restrictivas son mucho más decisivas y observables desde una perspectiva internacional.

Figura 5.

Medioambiente externo de la organización.



Fuente: Koontz, Weihrich, y Cannice, (2017).

En la figura 6 se representa el medioambiente externo, en donde confluyen las fuerzas externas del medio en el que coexiste la organización y que pueden ser beneficiosos o perjudiciales para su existencia.

9.1. Operar en una sociedad plural

Los administradores operan en una sociedad plural donde muchos grupos organizados representan distintos intereses; cada uno influye sobre los otros y, aunque ninguno en particular ejerce un grado de poder exagerado, algunos tienen cierto poder sobre la industria específica. Como se explicó anteriormente, hay muchos grupos de interés con metas divergentes que influyen en la organización, y es obligación del administrador integrar dichas metas. Trabajar en una sociedad plural supone varias implicaciones para el negocio:

1. Diversos grupos (como los ambientalistas) mantienen el equilibrio de poderes en el negocio.
2. Los intereses del negocio pueden expresarse mediante grupos de representantes (como las cámaras de comercio).
3. Los negocios pueden participar en proyectos, con otros grupos responsables, para mejorar a la sociedad (p. ej., trabajar para mejorar las zonas marginales).
4. En una sociedad plural puede haber conflictos y acuerdos entre grupos.
5. Cada grupo está muy atento a lo que los otros hacen.

9.2. Entorno social y económico

Se considera que este tipo de factores afectan el crecimiento de la empresa, ya que están relacionados con el comportamiento de la población según las condiciones económicas y calidad de vida. Por ende, cuando cambian los gustos y preferencias del cliente, la empresa u organización, debe estar a la vanguardia. Entre las fuerzas que influyen este medio o entorno están, por un lado, los sociales; tasa de desempleo, tamaño de la población, índice de pobreza tasa de analfabetismo, y económicos: Salario o nivel de ingreso, nivel de inflación, capital de trabajo, precios entre otros aspectos.

9.3. Entorno político, gubernamental y legal

En estos factores se debe tener en cuenta al gobierno, el manejo de los poderes y leyes del Estado, ya que influencian en el desarrollo de las actividades empresariales generando estabilidad o inestabilidad de las mismas. Entre los aspectos más importantes a analizar están: Política fiscal y tributaria, Leyes laborales, Acuerdos económicos, Política medioambiental.

9.4. Entornos tecnológicos e innovadores

Uno de los factores de mayor influencia en el ambiente es la tecnología. El término tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que poseemos sobre cómo hacer las cosas, incluidos los inventos, las técnicas y el amplio cúmulo de conocimiento organizado acerca de todo, de la aerodinámica a la zoología; pero su principal influencia está en la forma de hacer las cosas, es decir, en cómo diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes y servicios.

9.5. Entorno ecológico y medioambiental

En su toma de decisiones, los administradores deben considerar los factores ecológicos. Por ecología nos referimos a la relación entre personas y otros seres vivos con su ambiente, la tierra, el agua y el aire, cuya contaminación preocupa significativamente a todas las personas. La tierra puede contaminarse con desperdicios industriales como empaques; el agua con residuos peligrosos y aguas negras, y el aire con una variedad de fuentes como la lluvia ácida, los gases expelidos por vehículos y los carcinógenos expulsados por los procesos de manufactura.

9.6. Responsabilidad social de los administradores

A principios del siglo XX la misión de las empresas lucrativas fue exclusivamente económica, hoy en parte por las interdependencias de los muchos grupos que conforman nuestra sociedad, ha aumentado su participación social. En realidad, se trata de una cuestión sobre cuál es la responsabilidad social de la empresa; de hecho, esta cuestión

originalmente asociada a los negocios, hoy se plantea con creciente frecuencia respecto de gobiernos, universidades, organizaciones sin fines de lucro o de beneficencia y hasta de las iglesias; así, aquí nos referimos a la responsabilidad social y el grado de respuesta social de todas las organizaciones, aun cuando el enfoque de esta discusión está en los negocios. La sociedad, consciente y crítica respecto de la urgencia de sus problemas, cuestiona a los gerentes, en especial a los que están en la cima, ¿qué hacen para solventar sus responsabilidades sociales y por qué no hacen más? Koontz, Weihrich, y Cannice, (2017).

9.7. Auditoría del entorno

Como segundo elemento del diagnóstico estratégico (Serna, 2008, p.157), se encuentra la auditoría del entorno o del medio externo (oportunidades y amenazas), donde el ejecutivo de turno debe analizar el entorno de forma continua adquiriendo la habilidad para enfrentar velozmente los cambios constantes que se presenten. En este punto, es de acotar que las variables que conforman las oportunidades y las amenazas que poseen un grado de dificultad alto en la medida en que por ser externas son de difícil control para la organización. En esta medida Prieto (2004, p. 33) esgrime que su análisis conlleva la revisión de los diferentes factores, tendencias, eventos y fuerzas de índole económico, político, social, tecnológico. Competitivo, geográfico y ambiental con los cuales la empresa interactúa y que además deben ser evaluados y monitoreados constantemente. Dentro de estas variables a continuación se presentan algunas de las más relevantes para las organizaciones modernas.

Tabla 3.
Variables externas de la organización.

Factor económico	Factor tecnológico
<ul style="list-style-type: none">▪ Inflación, devaluación, producto interno bruto.▪ Tasa de cambio respecto al Mar.▪ Empleo y desempleo.▪ Reformas laborales.▪ Tasa de exportación.▪ Reformas tributarias.▪ Tasas de productividad.▪ Competencia.▪ Otros.	<ul style="list-style-type: none">▪ Tecnologías blandas.▪ Tic.▪ Avances tecnológicos.▪ Nuevas empresas/alianzas estratégicas.▪ Medios de comunicación.▪ Otros.

Factor geográfico	Factor político
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicación geográfica de la empresa. ▪ Macro localización. ▪ Vías de acceso. ▪ Medios de transporte. ▪ Cercanía a fuentes de materia prima. ▪ Acceso a proveedores. ▪ Proximidad de recurso humano cualificado. ▪ Otros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones internacionales con vecinos. ▪ Responsabilidad política. ▪ Elecciones de dignatarios. ▪ Libertad de expresión. ▪ Constitucionalismo. ▪ Sistema electoral. ▪ Corrupción política y administrativa. ▪ Migración, desplazamiento. ▪ Pobreza. ▪ Otros

Fuente: González y Rodríguez (2020).

En el presente cuadro se establece la matriz de variables que se presentan en el medio externo y en los que se destacan los principales factores beneficiosos o perjudiciales para la organización.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1

Estimado estudiante, es importante relacionar los contenidos teóricos con la actividad práctica, por lo que se le invita a revisar el ejemplo del texto complementario de Manual práctico de planeación estratégica (González y Rodríguez, 2020 p.35); en donde podrá tener en cuenta como influyen las fuerzas del medio externo en el caso concreto de la empresa tomada para el estudio.

Estimado estudiante, le invito a revisar el ejemplo del texto complementario: "diagnóstico estratégico de la empresa "marroquinera somos de cuero"

Una vez revisado el ejemplo del texto complementario, Ud. podrá continuar con la realización de su actividad práctica, realizando el diagnóstico del medio externo de la organización.

Actividad 2

Con base en el estudio del proceso de planificación estratégica y del diagnóstico del medio interno y externo de los temas 8 y 9, los invitamos a medir sus conocimientos, contestando la siguiente autoevaluación.

¡Adelante y éxitos!



Autoevaluación 3

A. Seleccione verdadero o falso según corresponda:

1. () La cultura organizacional está conformada por la cultura corporativa, héroes organizacionales, la comunicación organizacional y mercado corporativo interno.
2. () La cultura organizacional es un factor clave de éxito, la cual puede definirse como la relación entre la cultura corporativa, los héroes de la organización, la comunicación y el mercado corporativo interno.
3. () ¿Los factores que afectan el crecimiento de la empresa relacionado con el comportamiento de la población, y sus condiciones económicas y calidad de vida; tienen que ver con el medio político y gubernamental?

B. Analice los siguientes planteamientos y seleccione la alternativa correcta:

4. En el entorno ecológico y medioambiental los administradores deben tener en cuenta:
 - a. A las empresas lucrativas, que son exclusivamente económicas.
 - b. Aspectos relacionados con la contaminación, el uso adecuado del agua y los ecosistemas.
 - c. El manejo de los poderes y leyes del estado.
5. ¿En qué siglo la misión de las empresas lucrativas fue exclusivamente económica?
 - a. Principios del siglo XX.
 - b. Mediados del siglo XX.
 - c. Finales del siglo XX.

6. ¿En qué tipo de sociedad operan muchos de los administradores en donde los grupos organizados representan distintos intereses sociales?
- Sociedad Gubernamental.
 - Sociedad Plural.
 - Sociedad Unilateral.
7. ¿Qué busca la comunicación organizacional?
- Generar los mejores canales de comunicación a fin de generar confianza entre los miembros de la organización, fortalecer los valores a través de reuniones, informes, boletines, etc.
 - Precios para con los clientes externos, se debe en primer lugar conquistar el primer mercado el cual está representado por los colaboradores de la empresa o clientes internos.
 - Valores, creencias, mitos, leyendas, actitudes, reglas y procedimientos propias de la organización.
- C. Complete:
- Con base en las definiciones sobre planeación estratégica se evidencia que muchos autores coinciden en que se debe _____ y _____ para alcanzar los _____, y de esta manera ser _____ en un mercado global.
 - La misión corresponde a los _____ que la empresa desempeña en la sociedad; en un sentido más amplio corresponde a lo que se debe hacer para _____ propuesta por la organización.
 - La comunicación organizacional es _____ más relevantes, pues busca generar los mejores _____ a fin de generar confianza entre _____, fortalecer los valores a través de reuniones, informes, boletines, etc.

[Ir al solucionario](#)

Resultado de aprendizaje 3

- Desarrolla estrategias corporativas generadoras de valor.

Para cumplir con el resultado de aprendizaje “Desarrolla estrategias corporativas generadoras de valor”, es importante que se sustente los contenidos teóricos relacionados con dos unidades importantes de estudio: Unidad 3; Evaluación del entorno interno y externo de una empresa y Unidad 4; Formulación, ejecución y evaluación de estrategias. El estudio de estas unidades académicos, permitirá, por un lado, completar el estudio de los contenidos anteriores respecto del diagnóstico situacional y ahora realizar el análisis FODA de la organización; por otro lado, se podrá plantear las estrategias necesarias para su posterior ejecución y evaluación, de tal forma que contribuyan a un mejor desarrollo y sostenibilidad empresarial.

Para el abordaje de los contenidos relacionados con el resultado de aprendizaje, le invito a que revise los contenidos teóricos respecto del análisis FODA y con base en ello el planteamiento, ejecución y evaluación de las estrategias para el desarrollo de la organización. Complemente el estudio con temáticas relacionadas con las habilidades a nivel estratégico y las habilidades para empoderar y delegar.

Para ello, es necesario que tenga en cuenta el uso de lecturas propuestas en el texto complementario 2 del manual práctico de planeación estratégica (González & Rodríguez, 2020) y del texto básico, habilidades directivas (Madrigal B. 2017), resolución de casos prácticos contenidos en el texto básico, apoyarse en los Recursos Educativos Abiertos (REA) y ser partícipes con sus opiniones en las diversas actividades planificadas como: foros, chats académicos, validación de su conocimiento a través de las evaluaciones parciales en línea y autoevaluaciones por cada unidad de estudio establecidas en la presente guía.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Estimado estudiante; en la presente semana revisaremos los contenidos relacionados con el proceso de planeación estratégica y las herramientas que se utilizaran para el efecto; por ello le invito a que revise los textos complementarios 1 de “Manual práctico de planeación estratégica” (González & Rodríguez, 2020), y el texto complementario 2 de “Administración una perspectiva global y de innovación” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2017).

Unidad 4. Formulación, ejecución y evaluación de estrategias

10. Estrategias (procesos), políticas y premisas de la planeación

La planeación que los gerentes realizan, se desarrolla en un ambiente de incertidumbre; en donde no se puede asegurar si los ambientes externo e interno serán los mismos la semana próxima, mucho menos lo podrán ser dentro de varios años; por tanto, solo se hacen suposiciones o pronósticos sobre el ambiente previsto. Algunos de los pronósticos se vuelven suposiciones para otros planes.

Estimado estudiante, en este tema aprenderá sobre la naturaleza y el propósito de las estrategias y políticas, el proceso de planeación estratégica que identifica los aspectos decisivos para formular una estrategia; la matriz FODA que se constituye en una herramienta para integrar sistemáticamente factores externos e internos; algunas clases de estrategias y políticas importantes, la jerarquía de las estrategias y las estrategias genéricas.

10.1. La naturaleza y el propósito de las estrategias y políticas

Estrategias y políticas están estrechamente relacionadas, son el marco de los planes, la base de los planes operativos e influyen todas las áreas de la administración. El término estrategia (derivado de la palabra griega strategos, que significa general) se ha utilizado de diferentes maneras, y los autores difieren en al menos un aspecto importante: algunos se enfocan en los dos puntos finales (misión/propósito y metas/objetivos) y los medios

para alcanzarlos (políticas y planes), otros resaltan los medios para los fines en el proceso estratégico, más que los fines en sí. (Koontz, Weirich y Cannice, 2017 p.p. 130-131)

Como se ha señalado en temas anteriores, la estrategia se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia. Las políticas son declaraciones que orientan las reflexiones de los gerentes para la toma de decisiones y aseguran que estas se realicen dentro de ciertos límites; casi nunca requieren una acción, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes a comprometerse con la decisión que finalmente tomaron.

10.2. Proceso de planeación estratégica

Aunque los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar según el criterio de los autores o pensadores de la planeación estratégica; el proceso puede desarrollarse, al menos conceptualmente, con base en los elementos clave que se muestran en la figura interactiva y que brevemente se detallaran a continuación.

Modelo del proceso de planeación estratégica

En la presente figura interactiva, se puede observar los pasos que sigue el proceso de planeación estratégica; empezando desde el análisis situacional o diagnóstico en el que se establece el perfil o la filosofía empresarial, se identifican las fuerzas del medio interno y externo (FODA) y frente a ello se definen las estrategias a desarrollarse, las mismas que serán evaluadas para luego ser ejecutadas y finalmente se definirán mecanismos de control.

Revisemos brevemente algunos de los pasos que ya se han estudiado y que se presentan en el proceso del gráfico que se expone en esta parte; previo al levantamiento de las matrices FODA y al planteamiento de las estrategias organizacionales.

Tabla 4.*Proceso de planeación estratégica.*

Elemento	Definición
Análisis de la industria	Como se verá en esta parte del estudio, Michael Porter sugiere que la formulación de una estrategia necesita la evaluación del atractivo de una industria u organización, mediante el análisis del ambiente externo, atendiendo tanto al tipo de competencia dentro de una industria y a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado, como a la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y a las posiciones de negociación de los proveedores, compradores o clientes.
Perfil de la empresa (filosofía empresarial)	El perfil de la empresa es casi siempre el punto de partida para determinar en dónde se encuentra y hacia dónde debe ir; así, la alta gerencia fija la misión de la compañía y aclara su orientación geográfica, incluido si debería operar en determinadas regiones, en todo el país de origen o, incluso, en diferentes países, además evalúa la posición competitiva de la organización.
Orientación, valores y visión de los ejecutivos	Son las personas quienes conforman el perfil de la empresa; en especial, los ejecutivos, y su orientación y valores son importantes para formular la estrategia; establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía a través de su visión al contestar la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?”. En consecuencia, sus valores, preferencias y actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado, porque influyen en la estrategia.
Misión (propósito), objetivos principales	La misión (en ocasiones también llamada propósito) es la respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? Los principales objetivos son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa.
Ambiente externo presente y futuro	El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos; además, el ambiente se examina en busca de desarrollos tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y otros factores pertinentes para determinar la situación competitiva de la empresa.
Ambiente interno	De igual modo, el ambiente interno de la empresa debe auditarse y evaluarse respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Para formular una estrategia también deben evaluarse otros factores internos importantes, incluidos los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes.

10.3. Matriz FODA: herramienta moderna para el análisis de la situación

La matriz FODA o DOFA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) se constituye en una herramienta muy importante en el proceso de planificación estratégica, ya que de su estructuración y contenido se podrán revisar y ponderar la influencia de las fuerzas internas y externas con las que se desarrolla la organización. A continuación, les invito a ir revisando por separado, como se analiza la parte interna y externa de la organización con este tipo de matrices.

A. Matriz de evaluación de los factores o fuerzas internas MEFI

Esta herramienta permite medir y evaluar a la organización, respecto a los factores internos que la afectan, evaluando fortalezas y debilidades (F, D).

Para continuar con su aprendizaje, le invito a revisar la Matriz de evaluación de los factores o fuerzas internas MEFI:

Según Fred (1991) “la auditoría de la situación interna se aplica a través de la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), la cual permite resumir y recopilar fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves como son: gerencia, mercado, finanzas, producción, investigación y desarrollo”, esta matriz se constituye a través de los siguientes pasos:

Figura 6.
Procedimiento para desarrollar la matriz MEFI.



Fuente: Manual práctico de planeación estratégica (González y Rodríguez, 2020).

En la presente figura del proceso para elaborar la matriz de factores internos, se parte de la identificación de cada una de las fuerzas internas que luego serán validadas y ponderadas para el análisis respectivo.

Para poder realizar la matriz de factores internos (fortalezas y debilidades), vamos a tomar como ejemplo el de la “Aerolínea ALITAS” y se debe seguir los siguientes pasos:

1. ***Identificación de los factores claves de la organización. Es decir; sus debilidades y fortalezas.***

Tabla 5.

Matriz de factores internos de la aerolínea Alitas.

Factor Interno clave FCE	Ponderación	Clasificación CLS	Resultado ponderado TP
Flotilla de aviones			
Rutas			
Facilidades de pago de tiquetes			
Precios de tiquetes			
Promoción de paquetes			
Seguridad			
Variedad de horarios			
Servicio al cliente en counters y tripulación			
Personal capacitado			
Total resultado ponderado			

Fuente: González y Rodríguez (2020).

Como se aprecia en el cuadro, se han seleccionado los Factores Claves de Éxito (FCE) que tienen más relación directa con una empresa de este tipo, recuérdese que el número de factores clave de éxito varía dependiendo de la profundidad del análisis que se quiera realizar.

2. Asignar un peso a cada factor

Tabla 6.

Matriz de ponderación de factores internos.

Factor Interno clave FCE	Ponderación	Clasificación CLS	Resultado ponderado TP
Flotilla de aviones	0.10		
Rutas	0.12		
Facilidades de pago de tiquetes	0.10		
Precios de tiquetes	0.20		
Promoción de paquetes	0.08		
Seguridad	0.20		
Variedad de horarios	0.10		
Servicio al cliente en <i>counters</i> y tripulación	0.05		
Personal capacitado	0.05		
Total resultado ponderado	1.00		

Fuente: González y Rodríguez (2020).

Como se puede apreciar en el cuadro, los pesos a asignar a cada factor van de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante), de acuerdo a la importancia de los mismos para alcanzar el éxito de una organización. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados, puesto que la ponderación siempre suma 1,0.

3. Hacer una clasificación del nivel de importancia

Tabla 7.

Matriz de clasificación según el nivel de importancia de F.I.

Factor Interno clave FCE	Ponderación	Clasificación CLS	Resultado ponderado TP
Flotilla de aviones	0.10	1	
Rutas	0.12	1	
Facilidades de pago de tiquetes	0.10	2	
Precios de tiquetes	0.20	2	
Promoción de paquetes	0.08	3	
Seguridad	0.20	2	
Variedad de horarios	0.10	2	

Factor Interno clave FCE	Ponderación	Clasificación CLS	Resultado ponderado TP
Servicio al cliente en <i>counters</i> y tripulación	0.05	2	
Personal capacitado	0.05	4	
Total resultado ponderado	1.00	-	

Fuente: González y Rodríguez (2020).

En base a los datos del cuadro que antecede, se hace una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa: 1 (debilidad importante), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor), 4 (fortaleza importante).

4. *Multiplicar la ponderación de cada factor por su respectiva clasificación*

Tabla 8.

Matriz de clasificación según el nivel de importancia de F.I

Factor Interno clave FCE	Ponderación	Clasificación CLS	Resultado ponderado TP
Flotilla de aviones	0.10	1	0.10
Rutas	0.12	1	0.12
Facilidades de pago de tiquetes	0.10	2	0.20
Precios de tiquetes	0.20	2	0.40
Promoción de paquetes	0.08	3	0.24
Seguridad	0.20	2	0.40
Variedad de horarios	0.10	2	0.20
Servicio al cliente en <i>counters</i> y tripulación	0.05	2	0.10
Personal capacitado	0.05	4	0.20
Total resultado ponderado	1.00	-	1.96

Fuente: Manual práctico de planeación estratégica, González y Rodríguez (2020).

De acuerdo a los datos de la tabla, corresponde multiplicar cada uno de los factores por su correspondiente clasificación para establecer su resultado ponderado para cada variable. En la metodología para su aplicación el total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo el resultado ponderado total promedio de 2,5.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable

Con el propósito de determinar el resultado total ponderado para una organización y hacer el respectivo análisis. De acuerdo a esto, el resultado ponderado más bajo de 2,5 indica que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que el resultado ponderado más alto de 2,5 indica una posición interna fuerte.

Conclusiones del análisis de la MEFI Aerolínea Alitas

En lo concerniente a esta aerolínea, se puede notar que está altamente debilitada en la parte interna, pues el valor de 1,96 no alcanza al mínimo de 2,5 que sería un promedio medianamente aceptable, igualmente se puede apreciar que la mayoría de la FCE internos son muy débiles, puesto que, de los nueve, tan solo dos corresponden a una fortaleza.

Para finalizar se puede concluir que la aerolínea ALITAS, está equivocando sus inversiones en términos de gastar en elementos que realmente no son valorados o no son utilizados adecuadamente a la alineación estratégica de la aerolínea.

B. Matriz de evaluación de factores externos MEFE

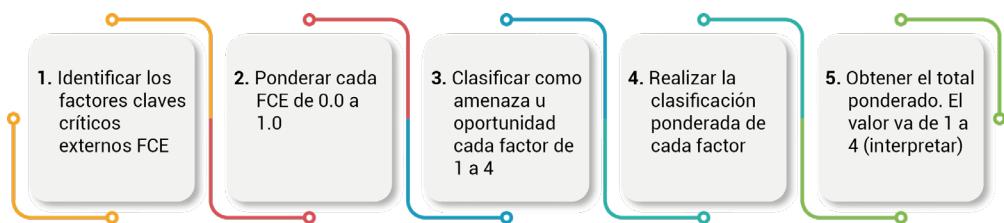
Esta herramienta permite medir y evaluar a la organización respecto al medioambiente, con factores menos manejables, pues son externos y no dependen de nosotros como organización. Allí aparecen entonces las oportunidades y amenazas. En esta matriz, se pueden evaluar, información económica, social, cultural, demográfica ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, estableciendo para cada una de ellas la correspondiente ponderación (importancia relativa). Para la obtención de la información, se puede complementar con el uso de un instrumento de recolección de datos aplicable a los clientes externos y a los demás grupos de interés no inmersos en la organización.

Procedimiento para desarrollar la matriz MEFE, le invito a revisar.

Para comprender claramente el procedimiento de matriz MEFE, es necesario hacerlo a través de 5 pasos que se detallan seguidamente.

Figura 7.

Procedimiento para desarrollar la matriz MEFE.



Fuente: González y Rodríguez (2020).

La figura que se presenta indica cada uno de los pasos a seguir para el proceso de evaluación de los factores externos (oportunidades y amenazas); y para una mejor comprensión del proceso, se lo hará tomando el ejemplo del hipermercado “EL FAMILIAR”. Se lo invita a revisar cada una de las matrices de análisis del medioambiente externo, que se encuentran en el texto complementario 1 de la página 67 a la 76.

1. *Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito*

Al igual que la matriz que se utilizó para el análisis de los factores internos MEFI, se va a utilizar similar matriz y se mostrará completa en el penúltimo paso, y en ella se representarán los factores que fueron identificados en el proceso de auditoría externa; podrían ser entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa u organización. Recuérdese que deben aparecer allí los Factores Clave Externos FCE.

2. *Asigne un peso relativo a cada factor*

El peso a asignarse va de 0,0 (no es importante) a 1,0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito, recuerde que la suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1,0.

3. *Asigne una calificación de 1 a 4 a cada factor determinante para el éxito*

Con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, haciendo una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable representa: 1 (amenaza importante), 2 (amenaza menor), 3 (oportunidad menor), 4 (oportunidad importante).

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación de importancia para obtener una calificación ponderada

El producto de la multiplicación entre el peso de cada factor con su calificación de importancia, dará como resultado el ponderado de cada uno de los factores.

5. Sume las calificaciones ponderadas

De cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización y analice los resultados de la matriz. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz MEFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0. El valor del promedio ponderado es 2,5.

Análisis de la MEFE hipermercado El Familiar:

Tenga en cuenta antes de iniciar este análisis que si se obtiene un promedio ponderado de 4,0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Por su parte, si se obtiene un promedio ponderado de 1,0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación. Para este caso el resultado de la MEFE nos arroja un valor de 2,72 que indica que el hipermercado no se encuentra amenazado en alto grado, aunque existen oportunidades de mejora, pues evidentemente son más las oportunidades que se deben aprovechar, sin dejar de lado que las amenazas hay que aminorarlas por medio de los puntos internos de la organización.

C. Matriz de cruce de factores para el establecimiento de las estrategias

- 1. La estrategia DA**, busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini– mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.
- 2. La estrategia DO**, intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas

puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

3. **La estrategia FA** utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.
4. **La estrategia FO**, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.

Tabla 9.

Matriz FODA para la formulación de estrategias.

FACTORES INTERNOS (F-A)	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (DI)
FACTORES EXTERNOS (O-A)	Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investiga-clan y desarrollo e ingeniería	Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
Oportunidades externas (O)	Estrategia FO: maxi-maxi	Estrategia DO: mini-maxi
(Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías	Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
Amenazas externas (A)	Estrategia FA: maxi-mini	Estrategia DA: mini-mini
Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades	Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas

Fuente: Koontz, Weihrich, y Cannice, 2017.

En la MATRIZ DE CRUCE DE ESTRATEGIAS, entre todas y cada una de los factores internos y externos, se definen las estrategias tanto para enfrentar las debilidades y amenazas como para aprovechar las oportunidades y optimizar las fortalezas.

10.4. Establecimiento de estrategias y objetivos

En este acápite, muy particular e importante del diseño de las estrategias, es claro identificar como se elaboran y los tipos de ellas que se pueden elaborar para alcanzar los fines de su organización:

- **Formulación de estrategias.**

En el proceso de formulación de estrategias es importante no perder el norte de la organización, porque básicamente se debe encaminar a la organización a alcanzar y utilizar de la mejor manera los recursos principalmente de capital humano, tecnológicos y financieros, para conseguir los objetivos propuestos. De acuerdo a esto debe tener muy presente que las estrategias se elaboran centradas en la realidad de la empresa, sin sobredimensionar, ni mucho menos minimizar el alcance de los recursos existentes, siendo siempre muy consecuentes con ello.

Al respecto se recomienda revisar las páginas 106-107 del texto complementario 1 del Manual práctico de planeación estratégica, González y Rodríguez (2020) en donde se encuentra la matriz de estrategias y en la que se proponen las diferentes estrategias que responden a los posibles problemas o desventajas que se encontraron en el medio interno y externo de la organización.

- **Formulación de objetivos**

Por último, téngase en cuenta que la definición de las estrategias está estrechamente ligada al establecimiento de los objetivos, pues estas son el medio para alcanzarlo. Por tal motivo, Winer (2004), como lo cita González y Rodríguez (2020), expresa que dichos objetivos pueden ser considerados como metas planteadas por la empresa, que deben utilizar los recursos, ser cuantificables y lógicamente expresadas en términos comprensibles y reales.

10.5. Fase de ejecución del plan estratégico

Esta es la fase más relevante, pues es allí donde se llevan a cabo las diferentes estrategias, se plasman y se hacen realidad, en esta se encuentra la matriz denominada **plan operativo anual**, que es aquel en donde se establecen los recursos para hacer realidad las estrategias que se han elaborado.

Plan operativo anual (plan de acción)

Fred (1991), como lo citan González y Rodríguez (2020), considera que después de establecer las estrategias se procede a su ejecución, fijando metas, políticas y su correspondiente asignación de recursos, según sea su importancia". El desarrollo estratégico se produce con la elaboración y puesta en marcha de lo que se denomina plan operativo anual, debido a que permite definir claramente los proyectos y tareas a desarrollar, las fechas y los resultados esperados, permitiendo la unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo.

Proceso de elaboración del plan operativo anual.

- La meta anual: o sea, lo que la organización espera lograr durante un año, en términos cualitativos (el quo) y cuantitativos (el cuánto),
- Las unidades: acciones que se desarrollarán para dar cumplimiento a la meta.
- Los resultados esperados: lo que esperamos lograr con cada actividad.
- Los responsables: quienes estarán al frente del plan de trabajo y de cada una de las tareas y acciones que de él se desprendan.
- Apoyo requerido: cada actividad tiene responsables que se puede necesitar también apoyo de otras dependencias,
- Cronograma: tiempo (fecha) en que se desarrollarán las diferentes actividades
- Costo o presupuesto: que recurso financiero necesitaremos para Llevar a la práctica cada actividad.

Tabla 10.*Plan operativo anual ejemplificado.*

Plan de Acción Estratégica. Dar a conocer otros mercados internos o externos del departamento para obtener mejor beneficio económico. (F2, 01)							
META ANUAL	ACTIVIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO PRESUPUESTO	CRONOGRAMA	FECHA INICIO
CONTRATAR CON NUEVOS COMERCIALIZADORES PARA LA VENTA DEL PRODCUTO	REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS ECONOMICAS DE CONSUMO DETECTANDO AMENAZAS Y OPORTUNIDADES RECONOCIENDO LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PRODUCTO A OFRECER, TRASLADOS HACIA ZONA DE INFLUENCIA	GERENCIA GENERAL Y ADMINISTRATIVA	HUMANOS, TECNOLÓGICOS, FÍSICOS, FINANCIEROS, PROVEEDORES	\$ 800,000.00	15 DÍAS	12/01/2015 - 23/01/2015
	ESTABLECER CANALES DE DISTRIBUCIÓN	DEFINICIÓN DE RECURSOS DE LOGISTICA, TRANSPORTE, PUNTOS DE VENTA, MATERIAL DE APOYO	GERENCIA GENERAL Y ADMINISTRATIVA	HUMANOS, TECNOLÓGICOS, FÍSICOS	\$ 5,000,000.00	3 DÍAS	29/01/2015 - 31/01/2015
	ORGANIZAR UN DEPARTAMENTO COMERCIAL	APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING DESDE LO INTERNO; MOTIVACION HACIA LOS TRABAJADORES PARA REFLEJAR AL EXTERIOR LAS VENTAJAS DE LA EMPRESA	GERENCIA GENERAL	RECURSO HUMANO, FÍSICO, TÉCNICO	\$ 20,000,000.00	15 DÍAS	19/01/2015 - 31/01/2015
	REALIZAR UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL	DAR A CONOCER EL CARBON ATRAVÉS DE PUBLICIDAD, PÁGINA, WEB, IMÁGENES Y RELACIONES PÚBLICAS	GERENCIA GENERAL Y ADMINISTRATIVA	HUMANOS, TECNOLÓGICOS, FÍSICOS	\$ 10,000,000.00	5 DÍAS	02/02/2015 - 06/02/2015
	DEFINIR CONTRATOS	ESTABLECE PAUTAS DE VENTAS CON CADA UNA DE LAS NEGOCIACIONES DEFINIENDO CANTIDADES DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD	GERENCIA GENERAL	RECURSO HUMANO, TÉCNICO, TECNOLÓGICO	\$ 500,000.00	7 DÍAS	16/02/2015 - 22/02/2015
COSTO TOTAL				\$ 36,300,000.00			

Fuente: González y Rodríguez (2020).

En el presente cuadro se detallan las principales estrategias que responden al análisis situacional realizado en las etapas anteriores y que para su operatividad constan de algunos elementos estructurales propios de un plan operativo anual.

10.6. Fase de retroalimentación y control

Es la observación y revisión constante de cada una de las actividades que permiten el cumplimiento de la estrategia. La retroalimentación se debe hacer cada determinado periodo, para identificar posibles errores y para el cumplimiento de los objetivos (Ballesteros, 2013). En esta fase se utilizan técnicas que, aunque un poco complejas, permiten evaluar con anticipación y teniendo en cuenta cierto conocimiento sobre la evolución futura del entorno, las posibles estrategias a implementar.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1

Estimados estudiantes; es importante que revise los contenidos de los textos complementarios para mejor comprensión de las temáticas en estudio. En el **texto complementario 1**, Manual práctico de planificación estratégica de González J. y Rodríguez T. (2020); se debe revisar todo el capítulo 2 que tiene que ver con el proceso mismo de la planeación estratégica, y en el **texto complementario 2**, de Administración, una perspectiva global e innovación (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2017), en el capítulo 5 de estrategias, políticas y premisas de la organización encontrará información relacionada con el establecimiento de matrices FODA para el establecimiento de las estrategias de la organización.

Actividad 2 En el texto complementario 1 de Manual práctico de planificación estratégica de González J. y Rodríguez T. (2020); encontrará ejemplos de matrices de factores internos (MEFI) y de factores externos (MEFE)

Estimado estudiante una vez que haya revisado los ejemplos del uso de las matrices para evaluar el medio interno y externo, estos conocimientos le permitirán fortalecer el desarrollo de las actividades práctico-experimentales que se tienen que realizar en el transcurso del bimestre, según la planificación académica.

Actividad 3

Se le recomienda observar el **VIDEO**: La planeación estratégica en la administración pública (REA 5) <https://youtu.be/HU88AsW1ELk>

Estimado estudiante; la revisión del VIDEO permitirá conocer el proceso de planificación estratégica, sobre todo cómo identificar las estrategias luego de un análisis FODA en la organización.

Lo invitamos a medir sus conocimientos, contestando la siguiente autoevaluación. **¡Adelante y éxitos!**



Autoevaluación 4

A. Analice y responda con verdadero o falso, según corresponda.

1. () La estrategia corresponde a determinar la misión y los objetivos básicos a largo plazo de la empresa.
2. () Los objetivos vienen a constituir las declaraciones que orientan las reflexiones de los gerentes para la toma de decisiones y aseguran que estas se realicen dentro de ciertos límites.
3. () El proceso de planificación estratégica inicia con el establecimiento de las estrategias a desarrollarse para la consecución de los objetivos y los mecanismos de control.
4. () La retroalimentación se debe hacer cada determinado periodo, para identificar posibles errores y para el cumplimiento de los objetivos.

B. Analice y responda según corresponda, eligiendo la respuesta correcta.

5. La respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? Constituyen elementos en la planificación estratégica para definir en la empresa:
 - a. La misión.
 - b. El perfil.
 - c. Los objetivos.
6. Por lo general en la planificación estratégica el ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de:
 - a. Fortalezas y debilidades
 - b. Amenazas y oportunidades.
 - c. Recurso humano y competencia.

7. La matriz que sirve para medir y evaluar las oportunidades y amenazas en la organización se denomina:
- Matriz de evaluación de factores externos MEFE.
 - Matriz de evaluación de los factores o fuerzas internas MEFI.
 - Matriz de cruce de factores para el establecimiento de las estrategias.
8. De acuerdo con los tipos de estrategias en la organización, las estrategias integrativas son aquellas que se ejecutan considerando las premisas:
- Hacia delante, hacia atrás y horizontal.
 - Penetración en el mercado, desarrollo de mercado y producto.
 - Asociación, reducción, desplazamiento, liquidación y combinación.
- C. **Complete las siguientes aseveraciones.**
9. En cuanto al establecimiento de objetivos estratégicos, Fred (1991), considera que después de establecer las _____ se procede a su _____, fijando metas, políticas y su correspondiente _____, según sea su importancia.
10. La retroalimentación se debe hacer cada _____, para identificar _____ y para el cumplimiento de _____.

[Ir al solucionario](#)



Estimado estudiante, para el estudio de los contenidos de la presente semana, es importante que se base y revise el texto básico de Habilidades Directivas Madrigal B. (2017), capítulo 12; en el que nos adentraremos en el conocimiento de las habilidades directivas y estratégicas; así como, el liderazgo a desarrollarse como parte de las habilidades directivas del Administrador Público. ¡Bienvenido al estudio de la presente temática!

11. Habilidad estratégica

11.1. La estrategia como habilidad

El término *estrategia* se relaciona con otros, tales como procedimiento, proceso, táctica, destreza, estilo, orientación, técnica, método. Hay que partir de la base de que el término *estrategia* es más amplio, y en él hallan cabida todos los demás. Así, estrategia se define como el conjunto de procedimientos necesarios para llevar a cabo un plan o una tarea. Shucksmith concluyen que estos procedimientos son los “procesos que sirven de base a la realización de las tareas intelectuales”. De lo anterior se deduce entonces que serán las secuencias integradas de procedimientos que se eligen con un determinado propósito.

Uno de los elementos primordiales de las estrategias es el hecho de que implican autodirección y autocontrol, es decir, la supervisión y evaluación del comportamiento en función de los objetivos establecidos y la posibilidad de revisarlos y adecuarlos cuando se requiera. (Madrigal, 2017)

11.2. ¿Es lo mismo habilidad que estrategia?

Una habilidad es una acción intelectual que puede emplearse en trabajos concretos. Predecir, resumir y hacer son ejemplos de habilidades. Asimismo, la habilidad es todo aquello que la organización y su gente hacen particularmente bien, y que se transforma en su capacidad distintiva, solo que esta puede desaparecer cuando la competencia logra igualarla o incluso rebasarla.

Las estrategias son tácticas o formas de ejecutar una habilidad determinada; de su buena

aplicación dependerá el éxito o fracaso de la estrategia, y como consecuencia el de los objetivos.

Características de la estrategia

El directivo estratégico particulariza, pone atención en detalles y observa el contexto y sus interacciones. Según Aceves (2005) tal como lo cita (Madrigal, 2017), los estrategas reúnen las siguientes y principales características:

1. Examinan y comprenden el conjunto y los niveles de detalles.
2. Van a la profundidad de las cosas.
3. Dedican tiempo a analizar y sintetizar información para comprender la esencia del problema.
4. No se aferran a sus planteamientos y se preguntan de qué otra manera pueden hacer mejor lo que hacen.
5. Ponen a trabajar su mente, juegan con las ideas, le dan vueltas, buscan muchas opciones.
6. No les importa hacer preguntas que pongan al descubierto su ignorancia, ya que lo que quieren es entender y penetrar en el fondo del problema.
7. Prestan igual atención al contenido de la información, a la fuente y a la manera en que es transmitida.
8. Se valen tanto de la intuición como de la razón.
9. Saben que lo que aparenta ser una tontería puede ser una de las mejores ideas.

11.3. Habilidades directivas y planeación estratégica

La alta gerencia o la dirección de la empresa es la encargada de guiar a todos sus miembros al logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito de la organización, lo cual no es una tarea fácil. Sin embargo, si esas funciones son cubiertas por personas que carecen de las suficientes habilidades para enfrentar cualquier situación, no se podrán lograr las metas deseadas.

Los cambios económicos globales, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, entre otros, requieren que el tomador de decisiones desarrolle nuevas y diferentes ventajas competitivas. En la actualidad, el margen de error que se permite cuando se intenta implementar la planeación estratégica es cada vez menor, por lo que el desarrollo de nuevas habilidades es fundamental para el éxito o fracaso de la organización. En los últimos años, las antiguas ventajas competitivas, como el empleo de medios impresos, han sido sustituidos por medios electrónicos, los cuales se multiplican año con año. El manejo de las noticias y el entretenimiento ya no son suficientes, pues se han desgastado, lo que ha estimulado la creación de nuevas oportunidades y herramientas para el desarrollo de nuevas habilidades combinadas con las ya existentes. Entre ellas encontramos las nuevas tecnologías de la información.

Robbins, del Centro del Liderazgo Creativo, considera que más de la mitad de los gerentes y administradores tienen algún tipo de problema en sus relaciones con el personal. Una de las principales razones del fracaso de los directivos se relaciona más con el manejo inadecuado de sus habilidades interpersonales que con la falta de habilidades técnicas en el puesto. Dominar las habilidades que se requieren para el manejo de las diversas áreas funcionales de la organización (mercadotecnia, recursos humanos, producción, finanzas, sistemas de información), ya no es suficiente. En la actualidad resulta fundamental saber trabajar con otras personas, estar dispuesto a lidiar con los subordinados, ser capaz de resolver conflictos, implementar cambios y muchas otras cosas.

Habilidades directivas que debe poseer el directivo

En la actualidad existen estudios sobre las diversas habilidades estratégicas que un directivo debe poseer, las que a continuación se presentan:

- a. **Autoconocimiento:** es fundamental que el directivo tenga conocimiento de sí mismo, en especial, cómo se relaciona con los demás y con el mundo. Además, debe tener claros sus objetivos.
- b. **Visión y pensamiento estratégico:** es indispensable que el directivo tenga una visión clara sobre lo que es actualmente la empresa y lo que debe ser, así como el camino que se debe tomar para lograrlo.
- c. **Dominar las técnicas de captación de información:** además de que el directivo debe dominar las técnicas para obtener información, resulta indispensable desarrollar la capacidad para realizar preguntas apropiadas a las personas adecuadas para obtener información o datos relevantes.
- d. **Conocimiento del negocio y capacidad sistémica:** el directivo debe desarrollar un pensamiento que le permita ver a la organización en relación con las partes que la conforman internamente, y su relación con el entorno.
- e. **Gestión de equipos:** el directivo debe entender que no es un ente aislado, sino que forma parte de un todo, y que debe coordinarse con el personal para poder dirigir y desarrollar un equipo. Es indispensable que sepa cómo gestionarlo para que los integrantes del equipo se sientan motivados y se desarrolle tanto individual como profesionalmente.
- f. **Comunicación:** El directivo debe ser un excelente comunicador, porque de esta habilidad depende gran parte de su trabajo y, por consiguiente, el logro de los objetivos organizacionales.
- g. **Habilidades de negociación:** para lograr los mejores resultados para la organización, el directivo debe tener capacidad de negociación y conocer las diversas técnicas para lograrla.
- h. **Gestionar los proyectos:** el directivo debe ser capaz no solo de desarrollar una visión y una estrategia, sino también de implementarla, para lo cual es fundamental que conozca cómo poner en marcha las iniciativas estratégicas planeadas.

- i. **Control y supervisión:** el directivo debe tener sólidos conocimientos de control de gestión y de las áreas funcionales básicas (mercadotecnia, producción, sistemas de información, recursos humanos, finanzas, etc.) para poder conocer el resultado de su gestión e implementar las mejoras necesarias.
- j. **Inteligencia emocional y social:** el directivo debe ser capaz de manejar todas las competencias relacionadas con la inteligencia emocional (autoconocimiento, autocontrol y automotivación) y con la inteligencia social (confianza en el grupo, aporte de experiencia, escucha activa, etcétera).
- k. **Gestión de las crisis y del cambio:** el directivo debe ser consciente de que el cambio es una constante y que puede venir precedido de un periodo de crisis que debe ser capaz de manejar adecuadamente.
- l. **Estilo de liderazgo:** todas estas funciones deben manifestarse a través de un estilo de liderazgo único y definido que sepa cómo motivar a las personas, unirlas y dirigirlas hacia un determinado fin. Como guía, debe actuar no solo como un directivo, sino como un líder que genere confianza.

Estimado estudiante, se le recomienda revisar la figura 12.1. del texto básico, en donde se muestra como el directivo tiene la responsabilidad de desarrollar diversas habilidades, como las habilidades *hard* (conocimientos técnicos y de negocio) y las habilidades *soft* (liderazgo de personas, comunicación, negociación, etc.). Cualquier deficiencia en estas habilidades provocará que el rumbo de la organización gire en otra dirección.

Exigencias del directivo a los colaboradores

Además de las habilidades básicas ya mencionadas que debe desarrollar el directivo, y que deberían asegurarle el éxito, existe otra que no debe dejar pasar: exigir rendimiento a sus colaboradores, esto es, definir claramente qué se espera de ellos. Estas exigencias, se explican a continuación.

- a. **Lealtad:** debe ser entendida como la capacidad de nuestro colaborador de decir la verdad de lo que piensa sobre las propuestas del líder, ofrecer su punto de vista de una forma sincera, valiente y honesta. Además, y muy importante, tener la capacidad de decir no.

- b. **Honestidad en sus aspiraciones:** el directivo debe generar confianza para que sus colaboradores muestren sin temor sus aspiraciones. Algunos ni siquiera querrán sucederle porque no lo desean o porque no se sienten preparados. En cuanto a la responsabilidad, a pesar de depender del líder, el colaborador también ejerce su liderazgo de su puesto para abajo.
- c. **Conocimiento de la misión y visión del negocio:** visión y misión son conceptos que la mayoría de los miembros de las organizaciones comprende de manera aceptable. Sin embargo, al momento de definirlas en el seno de una organización o de transmitirla a los colaboradores y lograr que sean el motor que lleve a la entidad a alcanzar la excelencia y el cumplimiento de todos sus objetivos es un gran reto para todas ellas.
- d. **Empatía y trabajo en equipo:** Saber trabajar en equipo en el seno de los comités de dirección permite obtener los máximos rendimientos de todas las situaciones y generar un clima de colaboración adecuado para trasladarlo al resto de la compañía.
- e. **Automotivación y autoconocimiento:** se constituyen en las claves del éxito de una empresa, porque así no requerirán que los líderes los motiven constantemente. El autoconocimiento de sus fortalezas y debilidades permite que los empleados identifiquen su potencial para iniciar y concretar una carrera dentro de la organización.
- f. **Flexibilidad y adaptabilidad:** La flexibilidad y la adaptación a los cambios son competencias que exigen las empresas a la hora de incorporar nuevos colaboradores. Lo recomendable sería que fueran actitudes, no tanto aptitudes.
- g. **Ética y coherencia:** dependen estrechamente del grado de compromiso del directivo con los valores que él dice respetar. En la medida en que cada uno de los colaboradores decida libre y conscientemente a ser leal y coherente con estas pautas de acción y oriente su conducta con base en ellas, las relaciones serán eficaces.

Estimado estudiante; puede revisar la figura 12.2 del texto básico en donde se señala; por qué el líder-directivo debe tener claro que no es un ente aislado, que no puede hacer nada relevante él solo, pues cualquier acción que quiera emprender estará condenada al fracaso si no se rodea de colaboradores adecuados y si no marca los lineamientos y pautas que se deben seguir.

Importancia del liderazgo estratégico

Según Philip Selznich (1999) tal como lo cita (Madrigal, 2017), la ausencia de liderazgo institucional y estratégico no es consecuencia de errores de la planeación o de la estrategia, sino de la carencia de este, lo que ocasiona que la organización vaya a la deriva, pues adolece de metas claras y de una estrategia viable para su implantación.

1. Los aspectos que reflejan ausencia de liderazgo en la dirección son:
2. Los miembros de la entidad sienten la necesidad de que alguien los guíe.
3. Los objetivos no son claros.
4. La misión de la organización suele estar oscura o débil.
5. Las metas gozan de aceptación superficial y no estimulan a todos los miembros de la organización.
6. Los valores del equipo de trabajo tienden a cambiar, aspecto que influye en actitudes y perspectivas diferentes a la visión de la empresa.
7. La interacción humana y la comunicación no son asertivas.
8. El clima organizacional es malo.
9. Las personas no enfrentan retos interesantes.

Estos escollos o situaciones de falta de liderazgo, pueden eliminarse o reducirse de manera significativa cuando quien guía es un directivo con liderazgo. De ahí la gran importancia de que el líder sea un estratega y este sea un líder. Las tareas del líder son difíciles de delegar, por lo que su realización demanda un liderazgo efectivo.

Figura 8.

El liderazgo estratégico y el proceso de la administración estratégica.



Fuente: Madrigal (2017).

En el presente gráfico, se señala como un liderazgo estratégico eficaz, contribuye a que se planteen acciones estratégicas exitosas las mismas que permitirán obtener resultados óptimos y por consiguiente a que la organización sea competitiva.



Estimado estudiante, continuamos con la segunda parte de la temática de habilidades estratégicas y que tiene que ver con la dirección estratégica, mapa de estrategias y la planeación y ventaja competitiva de la organización, para ello le invito a revisar el capítulo 12 de “habilidad estratégica”, de las páginas 174-183 del texto básico de Habilidades Directivas de Madrigal B. (2017). ¡Empecemos con el estudio de esta importante temática!

11.4. Importancia de la estrategia en la dirección

Un individuo puede ser un líder innato, con gran carisma y tener las cualidades ideales, pero si no tiene una estrategia deambulará sin rumbo y no le será fácil llegar a ejercer sus aptitudes.

La acción y la función del líder se desarrollan a través de estrategias; la clave para que estas se lleven a cabo es que el personal de la organización las conozca y las asuma como suyas. En ello influye el confuso, pero crucial proceso de convertir las ventajas intangibles en tangibles.

Para desarrollar las estrategias planeadas, el directivo debe tener un equipo de trabajo amplio, capaz y decidido. Desafortunadamente, muchos altos ejecutivos solo disponen de equipos de trabajo no estratégicos y, para colmo, desmotivados. Además, cuando ponen en práctica las estrategias de negocios, solo indican a sus empleados lo que deben hacer, sin aclarar ni detallar la información.

Estimado estudiante; se le recomienda revisar la tabla 12.1. Elementos de la estrategia, del texto básico de habilidades directivas (Madrigal, 2017); en el que podrá apreciar ejemplos de estrategias que se establecen desde la filosofía empresarial, los objetivos y las estrategias corporativas, así como los procesos para su ejecución y control.

11.5. Mapas de estrategia

Robert Kaplan (2002) afirma que los mapas de estrategia son el arma principal del directivo, líder, empresario o de cualquier persona exitosa. Para alcanzar el éxito se requiere que las estrategias se den a conocer y que el equipo de trabajo domine las habilidades de planeación y administración estratégica. La tabla 11, muestra algunos elementos que se utilizan para crear los mapas de estrategias de un general (líder del ejército) y un empresario (líder empresarial).

Es importante que durante el proceso que implica elaborar los mapas de estrategia el directivo conozca las habilidades y limitaciones de su personal. Las organizaciones necesitan una estructura para comunicar sus estrategias, así como los procesos y sistemas organizacionales que ayuden a llevarlas a cabo. Los mapas de estrategia proporcionan dichas herramientas; claramente, brindan a los empleados la línea que deben seguir; muestran cómo se enlaza su trabajo con los objetivos de la organización, y establecen elevados niveles de coordinación y colaboración en el trabajo para alcanzar las metas de la compañía.

Los mapas de estrategia muestran las causas y los efectos de relacionar mejoras específicas que generan resultados deseables, por ejemplo, cómo hacer más eficientes los tiempos de ciclo-proceso y, a su vez, desarrollar las capacidades de los empleados, incrementar la retención de clientes y el ingreso de la compañía. Desde una perspectiva más amplia, los mapas de estrategia señalan la forma en que una organización puede transformar las iniciativas y los recursos, entre ellos las ventajas intangibles.

Tabla 11.*Construcción de un mapa de estrategia.*

General (líder del ejército)	Empresario (líder de la empresa)
Elabora mapas detallados que señalan los pueblos y ciudades importantes que tiene que conquistar, o en su defecto, que corresponden a su nivel de mando.	Determina el mercado que tiene que satisfacer o en el que venderá su producto, lo analiza y determina su estrategia.
Analiza los parajes que rodean su objetivo-meta y los puntos claves de estructura, tales como túneles, puentes, caminos y carreteras.	Define los medios de comunicación y distribución para hacer llegar su producto a sus clientes.
Determina las fortalezas del enemigo.	Determina las fortalezas y debilidades de su competencia.
Determina las fortalezas de su batallón.	Conoce y determina las fortalezas, habilidades, destrezas y capacidad de su personal.
Establece las fortalezas de su equipo tanto técnico como humano.	Integra sus recursos (técnicos, materiales y humanos) para cumplir los fines de la empresa.

Fuente: Madrigal (2017).

El cuadro que antecede de estrategias entre un general, líder en el ejército y un empresario, líder de la empresa; muestra las posibles acciones para maximizar los ingresos; introducirse al mercado; incrementar las ganancias; aumentar el valor de las propuestas que motivan a los clientes; destacar el papel de la innovación y excelencia de los productos, servicios y procesos que ofrece la organización.

La estrategia es una disciplina

Las estrategias conducen el movimiento de una organización desde la posición actual hasta la deseable. Debido a que esta no ha estado nunca en ese lugar futuro, proponer la llegada a él implica imaginar y enlazar una serie de hipótesis.

La clave cuando se decide llevar a cabo la estrategia es que la organización como un todo comprenda y acepte claramente las hipótesis del fundamento, alinee todas las unidades organizacionales y los recursos con estas, las evalúe de manera continua y use estos resultados conforme se requieran.

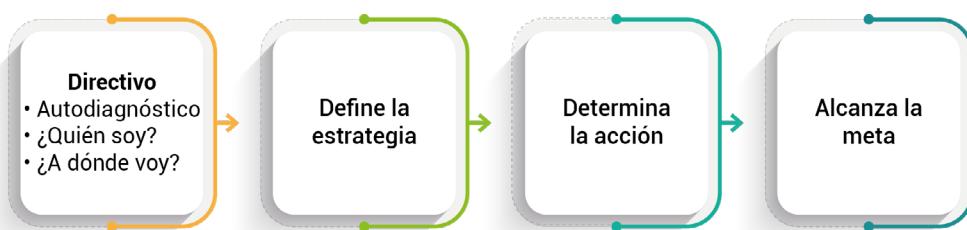
11.6. Papel del líder o directivo en el diseño de la estrategia

El mejor camino para construir un mapa de estrategia parte de la alta dirección, que comienza por definir la guía y luego grafica las rutas que se deben seguir. En primer lugar, los directivos deben revisar la misión establecida y sus valores, reconocer por qué existe la empresa y en qué cree. Con esta información se puede desarrollar una visión estratégica o determinar a dónde quiere llegar la compañía. Esta visión presenta un panorama de todas las metas de la compañía, por ejemplo, aumentar las ganancias en un sector, ganar mercados o ser la mejor empresa. En la figura 10 se aprecia la forma en que la dirección traza sus estrategias.

Hay líderes que definen sus metas, pero les falta habilidad y pericia para determinar la estrategia y la manera lógica de llegar a ellas. Tenga cuidado: lo importante no es definir metas, sino cómo lograrlas y la manera más lógica de hacerlo, pues hay diferentes caminos para lograr un objetivo. Por ello, en esta fase de la planeación se requiere que el líder y su equipo de trabajo tengan habilidad para investigar, determinar alternativas y saber tomar la decisión correcta en el momento adecuado y en las circunstancias que más favorezcan a la organización.

Figura 9.

Flujo del mapa de estrategia.



Fuente: Madrigal (2017).

En la presente figura se muestra el flujo que sigue la meta desde que el directivo la formula con base en un marco de referencia organizacional hasta lograr alcanzar la meta establecida en la organización.

11.7. Planeación estratégica y ventaja competitiva

La planeación estratégica se relaciona con la obtención de recursos, el plan, la misión, la visión y de un líder que logre la ventaja competitiva.

Para alcanzar una ventaja competitiva, el empresario, el líder y el directivo deben responder las siguientes tres preguntas:

- Visión estratégica: ¿Por qué estamos aquí?
- Plan estratégico: ¿Cómo implantamos la visión?
- Objetivo: ¿Cómo ganaremos dinero?

Cuando una industria o empresa tiene una tasa de ganancia promedio mayor a la normal, a largo plazo su rendimiento puede declinar debido a las siguientes razones:

- Aumento de competidores.
- Nuevas habilidades de los competidores.
- Los compradores empiezan a comprar con más energía.

El costo competitivo tiene las siguientes ventajas:

- Curva de experiencia.
- Mano de obra eficiente y capacitación.
- Producto o servicio básico sin adornos (por ejemplo, una línea de aviación en la que los lugares no están numerados ni se ofrecen refrescos; su objetivo principal es dar solo un servicio de transporte).
- La experiencia reduce los costos.
- Producción eficiente. Las nuevas formas de mercadeo permiten que algunas empresas cobren antes de que el cliente reciba el producto. De esta manera el productor comienza a producir luego de que recibe el pedido y el pago correspondientes.
- Mejor diseño del producto.
- Se minimizan gastos fijos mediante reestructuración interna y estudio de tiempos y movimientos.

- El líder estratégico siempre debe buscar una ventaja competitiva. Esta se concreta cuando el precio que pagan los compradores es menor. La imagen de calidad no necesariamente tiene que ser de alto costo (por ejemplo, la patente Xerox fue, en su tiempo, una de sus ventajas competitivas).
- Algunas ventajas competitivas son:
 - Comodidad y presentación del producto, como la comida rápida o instantánea.
 - Servicio de lujo, como el que ofrecen los grandes hoteles y cadenas hoteleras.

11.8. Pilares de la dirección estratégica

La dirección estratégica es un proceso cuyo objetivo principal es conseguir una ventaja competitiva que le permita a la organización agregar valor a su producto o servicio y continuar en el mercado mientras crece a ritmo sostenido. El proceso de dirección estratégica, sea de una empresa lucrativa o no, consta de tres etapas:

1. Formulación de la estrategia.
2. Implantación de la estrategia
3. Evaluación de la estrategia.

Las fases mencionadas requieren de una base que las mantenga interrelacionadas. Este soporte lo integran tres elementos: el pensamiento estratégico, la actitud estratégica y la intención estratégica, los cuales se convierten en los pilares de la dirección estratégica.

Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico se manifiesta en el ser humano de manera embrionaria desde los primeros meses de vida, y se pule y desarrolla a medida que el individuo va adquiriendo experiencia a lo largo de su vida. Dentro de una organización, el pensamiento estratégico es la suma del pensamiento creativo de varios individuos; además, implica integrar la intuición y el análisis con el objetivo de aprovechar las oportunidades y evitar que las amenazas afecten a la empresa. Este pensamiento incorpora la misión, visión, valores y estrategias de la corporación.

Actitud estratégica

Esta actitud debe ser establecida por el CEO mediante la transformación en la postura de la cúpula directiva para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a un entorno cada vez más cambiante. El centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa hacia las relaciones empresa-entorno y la eficacia. El reto que actualmente enfrentan muchas empresas es hacer más eficientes sus procesos para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, algunos elementos esenciales de la planeación estratégica serían: adaptabilidad, actitud, carácter proactivo y actitud crítica, entre otras.

Intención estratégica

Se puede definir la intención estratégica como el impulso deliberado de la alta gerencia para influir con su liderazgo en todos y cada uno de los miembros de la organización con la finalidad de lograr los objetivos y metas planteados. Tipos de estrategias de acuerdo al campo de acción.

11.9. Estrategias según el ámbito de aplicación

Estrategias del sector público

En muchos aspectos, las empresas públicas son similares a las organizaciones privadas; las diferencias provienen de la naturaleza de la propiedad y del control directo o indirecto que se ejerce desde fuera de la organización (concretamente desde el gobierno), así como de su marco normativo, operativo y político. Uno de los retos del directivo y líder de la organización pública es romper con paradigmas, uno de los cuales es establecer estrategias orientadas a la productividad encaminadas hacia el bien común.

Estrategias de las empresas privadas

Los directivos de organizaciones privadas saben que deben entender la dinámica de la competencia y saber elaborar estrategias competitivas claras. Estas aptitudes son importantes en el ámbito interno para aclarar la estrategia, pero también porque las organizaciones pueden depender de la regulación pública, que actúa como sustituto de mercados competitivos reales o decide crear un mercado competitivo a través de la desregulación

competitiva. Dicha situación influye en la estrategia de empresas agroindustriales, pues el sector salud siempre está cuidando la calidad de lo que la gente consumirá.

Estrategias del sector no lucrativo

Las fuentes de financiamiento de las instituciones no lucrativas son variadas y reconocen múltiples orígenes. La influencia de las instituciones donantes puede ser determinante en el momento de diseñar las estrategias de la organización. Para procurarse recursos, esta puede aumentar la importancia de los grupos de presión política, lo que dificulta una clara planificación estratégica y obliga a que la toma de decisiones y las responsabilidades se mantengan en el centro de la organización. Este tipo de entidades es vigilado y supervisado por organismos públicos.

Estrategias de las empresas de servicios profesionales

Las empresas de profesionales o asesoras del sector privado suelen tener una estructura compuesta por asociados. Los socios pueden ser propietarios, y tal vez sean responsables civiles de los consejos y opiniones que emite la empresa; por lo tanto, tienen gran poder. La situación se complica cuando hay muchos socios.

Los problemas derivados del desarrollo y la aplicación de una estrategia están relacionados con la gestión de las influencias políticas y la capacidad de tener en cuenta la cultura de la organización y su cambio cuando sea necesario.

ACTIVIDAD 1

Estimado estudiante; se le recomienda revisar el texto básico de "habilidades estratégicas" de (Madrigal, 2017) en cuanto a los temas de la unidad 11 respecto de la habilidad estratégica; páginas 168-183.

ACTIVIDAD 2 Revise el siguiente REA 5, VIDEO, de habilidades directivas.

Una vez observado el VIDEO, Ud. podrá identificar las diferentes estrategias que como directivo de la organización deberá asumir para la toma de las decisiones empresariales y organizacionales.

Lo invitamos a medir sus conocimientos, contestando la siguiente autoevaluación. **¡Adelante y éxitos!**



Autoevaluación 5

A. Conteste con verdadero o falso según corresponda

1. () ¿Al conjunto de procedimientos necesarios para llevar a cabo un plan o una tarea, se denomina estrategia?
2. () Una estrategia es la habilidad o acción intelectual que puede emplearse en trabajos concretos.
3. () Entre las exigencias del directivo a sus colaboradores está la lealtad, empatía y trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad.
4. () Actualmente, las empresas demandan de personas con habilidades específicas como: ser buenas personas, saber manejar la producción, finanzas, sistemas de información.

B. Analice y conteste con verdadero o falso según corresponda.

5. Algunos de los aspectos que reflejan ausencia de liderazgo en la dirección, son:
 - a. Los objetivos no son claros y la misión de la organización suele estar oscura y débil.
 - b. Que el directivo genere confianza para que sus colaboradores muestren sin temor sus aspiraciones.
 - c. La flexibilidad y la adaptación a los cambios son competencias que exigen las empresas a la hora de incorporar nuevos colaboradores.
6. Son algunos de los elementos de la estrategia:
 - a. Misión, visión, meta, objetivos, arquitectura estratégica y control.
 - b. Personas, recursos financieros, tecnológicos, e infraestructura.
 - c. Planes, programas, actividades, estrategias, metas y FODA.

7. La realización de acciones correctivas necesarias para lograr resultados óptimos, es parte de uno de los elementos de la estrategia relacionados con:
- El objetivo.
 - La misión.
 - El control.
8. En la construcción de un mapa de estrategia, el empresario (Líder de la empresa) debe:
- Establecer las fortalezas de su equipo tanto técnico como humano.
 - Conocer y determinar las fortalezas, habilidades, destrezas y capacidad de su personal.
 - Analizar los parajes que rodean su objetivo meta y los puntos clave de estructura.

C. Complete:

9. La acción y la función del _____ se desarrollan a través de _____; la clave para que estas se lleven a cabo es que _____ las conozca y las asuma como suyas.
10. Según el ámbito de _____ las estrategias orientadas a la _____ y encaminadas hacia el bien común, son parte de las estrategias de las empresas del _____.

[Ir al solucionario](#)



Estimados estudiantes; en la presente semana y la subsiguiente, se procederá a revisar el tema relacionado con la habilidad para empoderar y delegar; el mismo que está orientado a Identificar y desarrollar las habilidades para empoderar, facultar y delegar a los colaboradores. Para ello es importante que se sirva revisar el capítulo 13 (págs. 185-195) del texto básico, Habilidades directivas de Madrigal (2017).

12. Habilidad para empoderar y delegar

Introducción

Este capítulo comienza con una referencia al estilo de delegar en Microsoft, impulsado por su fundador, Bill Gates, quien delegó sus funciones y con ello creó equipos de trabajo facultados y empoderados a los cuales pudo extraerles su mejor rendimiento. Lo mismo ocurre en las instituciones hospitalarias donde todo el personal está facultado y empoderado para realizar su trabajo de la mejor manera de acuerdo con sus niveles de especialización.

Los pilares de la dirección se sustentan en comunicar, delegar, elaborar estrategias, empoderar, negociar y vender. El empoderamiento se presenta como una variable importante muy vinculada al trabajo en equipo. Sin embargo, antes de delegar se tiene que facultar y empoderar al colaborador o al equipo de trabajo, pues si se cuenta con un equipo preparado, empoderado y facultado, solo falta motivación y desarrollo del trabajador.

En este tema de estudio, el empoderamiento (*empowerment*) se presenta como una variable importante estrechamente relacionada con la motivación, la que es afectada por los componentes de la tarea, de la organización y del liderazgo. Este concepto se estudia en el contexto del paradigma de la gestión de “calidad de vida en el trabajo” que privilegia el vínculo con el desarrollo integral del personal y del equipo, más que la relación económica que explica los fenómenos organizacionales. (Madrigal, 2017 pp.186-189).

Para poder delegar antes es necesario facultar y empoderar a las personas. Por ello, abordaremos primero el tema del facultamiento y del empoderamiento, para luego concluir con la delegación.

1. Facultar.
2. Empoderar.
3. Delegar.

12.1. Potenciación o empoderamiento

En realidad, este término nos remite al proceso de otorgar poder y autoridad a los empleados y hacerles sentir que son dueños de su trabajo.

Es el proceso de otorgar poder y autoridad a los empleados y hacerles sentir que son dueños de su trabajo.

12.1.1. Empoderamiento

Una traducción del término puede ser dar poder, potenciar. El *empowerment* es un concepto desarrollado por el doctor W. Edwards Deming, el cual lo define en su libro Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis, como el aumento del potencial y capacidad del personal, objetivo que se logra cuando se le proporcionan tres elementos: educación + trabajo en equipo + liderazgo. Deming concibe el concepto *empowerment* como una forma de potenciar o de acrecentar las potencialidades de los miembros de la organización.

Empowerment

El aumento del potencial y capacidad del personal, objetivo que se logra cuando se le proporcionan tres elementos: educación + trabajo en equipo + liderazgo.

Deming señala cuatro condiciones necesarias para elevar el potencial de la persona, o el *empowerment*, a saber:

1. ***Educación***. A través de la educación las personas adquieren nuevos conocimientos y nuevas capacidades, lo cual contribuye a elevar sus potenciales naturales.

2. **Trabajo en equipo.** Cuando a las personas, además de recibir educación, se las organiza en equipos de trabajo, por lo general elevan su capacidad de aprender, enfocar y solucionar problemas, así como su creatividad y su capacidad de innovación.
3. **Liderazgo.** Si a lo anterior se le agrega la capacidad de dirigir a sus equipos a través de desarrollar en los miembros de la organización estilos de liderazgo, se obtendrán mejores resultados y, como consecuencia, se elevará el potencial de la persona y de todo el equipo.
4. **Continuación del ciclo.** Si este proceso continúa de forma indefinida (educación + trabajo en equipo + liderazgo), el crecimiento del potencial también se elevará de forma permanente, lo cual incrementará aún más las capacidades de los miembros de la organización.

De esta manera se logran capacidades que normalmente están muy lejos de poder ser imaginadas, ya que se eleva el potencial de los empleados y de los equipos que estos integran. Según Deming (1982), esto es el **empowerment**.

[**Ciclo Deming del Sistema de Gestión de la Calidad SGC**](#)

La figura muestra el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar) se trata de un ciclo dinámico que puede ser desplegado dentro de cada proceso de la organización y que es propuesto por Deming William como propuesta para el mejoramiento del sistema de calidad.

12.1.2. Particularidades del empoderamiento

Las características del empoderamiento en el equipo de trabajo dan como resultado lo siguiente:

- El grupo se autodirige, planea su trabajo, se autoadministra y evalúa sus resultados.
- El concepto del trabajo en equipo cambia: a partir de un proceso de empoderamiento el concepto tradicional evoluciona de lo que se conoce como “equipos facultados”, o de “alto rendimiento”, a equipos de gestión.

12.1.3. El empoderamiento como generador de talento

Un buen proceso de empoderamiento establecido en la organización promueve el desarrollo e incremento del talento a niveles muy por encima del promedio. Para lograr estos resultados es necesario establecer los mecanismos para educar al personal (no solo capacitación o entrenamiento) y gestionar el trabajo en equipo como parte de un programa de desarrollo de liderazgo y facilitación más amplio.

El empoderamiento, o incremento del potencial de los integrantes de la organización es, por lo tanto, un elemento clave para aumentar el talento del personal y, en consecuencia, la inteligencia organizacional, lo cual, a su vez, permite construir organizaciones que continuamente elevan su competitividad.

12.1.4. Resultados positivos del empoderamiento en los empleados

En las organizaciones que empoderan a su personal se genera un proceso más eficiente y con mayor visión de la toma de decisiones, se incrementa la calidad y la productividad mejora significativamente. Otro resultado positivo es la reducción de costos organizacionales, lo que incrementa la rentabilidad de las empresas y estas se convierten en entidades abiertas al cambio y la innovación. Su trabajo adquiere importante significado; veamos algunos resultados.

1. Sus miembros pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
2. Su rendimiento puede expandirse significativamente y medirse.
3. El trabajo significa un reto y no una carga.
4. Tienen autoridad de actuar en nombre de la empresa.
5. Participan en la toma de decisiones.
6. Se presta atención a lo que dice.
7. Saben actuar en equipo.
8. Se reconocen sus contribuciones.
9. Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
10. Tienen verdadero apoyo.
11. Aumenta su satisfacción dentro de la empresa.
12. Ocurre un cambio de actitud, de “tener que hacer” una cosa a “querer hacerla”.
13. Mayor compromiso de ellos y de los directivos.
14. Mejor comunicación entre ellos y los directivos.

12.1.5. Características de los equipos empoderados y autodirigidos

Se expone un ejemplo de un equipo empoderado y autodirigido que opera en un hospital.

1. Antes de iniciar el proyecto ya se les ha dado responsabilidad.
2. Se empoderan con el conocimiento diario producto de atender a cada paciente.
3. En el proceso de investigación se produce una etapa de autoaprendizaje, la cual se socializa en forma inmediata, que se concreta en seminarios de investigación, análisis y evaluación del paciente (estudios de caso).
4. Existe un sistema jerárquico e individualizado de liderazgo compartido.
5. La delegación es rápida, por lo cual se manifiesta el papel activo del liderazgo.
6. La movilidad de los miembros del equipo genera más líderes jóvenes.
7. Empodera al joven estudiante que tenga perfil de líder y que sea capaz de mover y desarrollar su entorno.
8. Existe un programa de formación y capacitación en emprendimiento que es evaluado con cierta periodicidad.

Cuando se delega es importante determinar a quién y qué es lo que se va a delegar. Por lo tanto, es necesario respetar ciertos principios elementales como, por ejemplo, que el presupuesto no se delega, ni tampoco ciertos aspectos políticos. Además de lo anterior y en primera instancia siempre que se delega se debe hacer un estudio de tiempos y movimientos sobre el alcance del proyecto y la visión de los personajes en los que se va a delegar.

Reglas para delegar

Además de las reglas técnicas que ya se mencionaron, es importante que el directivo y líder evalúe los siguientes aspectos de las habilidades y capacidades de sus subordinados como si fueran tuyas.

1. Análisis de su habilidad para comunicar, para delegar y sobre todo la capacidad para determinar la misión de cada área y de cada integrante de la institución.
2. La confianza que generen sus directivas.
3. Verificar el respeto a las normas y reglas de la institución, es decir, debe cerciorarse de que los directivos respeten los objetivos fijados. Por ejemplo, en las instituciones educativas hay órganos colegiados cuya misión es planear y determinar las políticas.



Semana 15

Estimados estudiantes, continuando con la temática de “habilidad para empoderar y delegar, vamos a revisar información valiosa respecto de los tipos de liderazgo, las formas de delegar autoridad y como empoderar la autoridad para una adecuada comprensión. Responsabilidad y compromiso en el logro de las metas de la organización; para ello les invito a revisar los contenidos teóricos del texto básico de “habilidades directivas” (Madrigal, 2017) en las páginas 189 a 195.

12.2. Tipos de liderazgo ideales para delegar

Luego de destacar la importancia de delegar, sus características y beneficios para la empresa y colaboradores, ahora hablaremos de los estilos de mando y de liderazgo que se requieren para delegar.

1. Liderazgo contingente.
2. Liderazgo funcional.
3. Liderazgo de equipos compartidos.
4. Liderazgo flexible.

Estilos de mando necesarios para delegar

Son estilos basados en la teoría del liderazgo transformacional y son: liderazgo contingente, liderazgo funcional, liderazgo de equipos compartidos y liderazgo flexible.

Liderazgo contingente. Estilo de liderazgo relacionado con el situacional, lo que implica que el líder tiene que responder de acuerdo con la contingencia, es decir, con las características de la situación, del equipo de trabajo y del objetivo o tarea que se debe realizar. El líder contingente o situacional responde a la situación extrema, como sucedió en los casos de Gandhi y Martin Luther King, cuyos liderazgos respondieron a una demanda de igualdad y libertad con estilo situacional y contingente, además de pacifista.

Liderazgo de equipos funcionales. El trabajo del líder se concentra en el resultado, es decir, en hacer y conseguir hacer. Estos líderes difieren de aquellos concentrados en la tarea. En este caso el líder se enfoca en las funciones, lo que implica cuatro funciones vitales, según Hackman y Wageman, y Morgeson (2005), que incluyen:

1. El seguimiento del desempeño y el entorno del equipo para discernir las amenazas a la eficacia de esta;
2. Actividades de los miembros para estructurar y dirigir el equipo;
3. Enseñar y entrenar a los miembros del equipo de entrenamiento para desarrollar sus habilidades y conocimientos;
4. Motivar. En este caso se podría agregar facultar, empoderar y, por último, delegar, puesto que ya se cuenta con un equipo capacitado con dominio de la tarea y conocimientos, motivado y con amplias facultades para desarrollar sus actividades.

Liderazgo con delegación dinámica. Aunque la investigación de este tipo de liderazgo aún es limitada (Morge, 2005), se puede sostener que los líderes que delegan de manera efectiva alientan a sus seguidores de manera continua. Esta perspectiva de liderazgo sugiere que los líderes que llevan a cabo las funciones mencionadas pueden ser particularmente eficaces para orientar a los miembros de los equipos de acciones extremas para que puedan satisfacer las demandas de las desafiantes tareas que enfrentan. Este caso se presenta cuando las personas están capacitadas, por ejemplo, los miembros del área de urgencias de un hospital.

Liderazgo de equipo compartido. Este tipo de liderazgo se presenta en las organizaciones de equipos extremos, como los que operan en el área de urgencias de un hospital, pero también en las entidades que tienen

diferentes niveles jerárquicos (Pearce y Sims, 2002). Esta perspectiva sugiere que el liderazgo eficaz de los equipos de acciones extremas puede trascender la influencia de un solo líder formal, es decir, el liderazgo puede ser compartido entre varios miembros del equipo.

Liderazgo flexible. Este estilo de liderazgo es el que todos los directivos y líderes deberían practicar constantemente, sumado a su estilo de mando o liderazgo predominante debido a que el arte de administrar, dirigir y liderar personas todos los días es diferente según las circunstancias. Por lo tanto, los líderes tienen que ser flexibles, sensibles y adaptables. Las cuatro perspectivas de liderazgo hacen hincapié en la forma de delegar, pero antes es importante identificar las características de los equipos de trabajo.

Empoderamiento

Según Aceves es una filosofía que comienza desde los directivos y debe ser promovida a través de toda la organización.

Equipos de acción

Equipos cuyos miembros están calificados, cooperan para realizar tareas urgentes e imprevisibles, interdependientes y con constante cambio en su composición como equipo.

12.3. Delegación dinámica y liderazgo

Cuando señalamos que las funciones vitales del líder son ser guía, motivador y el que determina la misión y visión de la empresa o institución nos referimos a líderes seguros, empoderados y que saben delegar. Por lo tanto, ¿dónde se desenvuelven estos personajes? ¿Qué hacen? ¿Cómo ejercen su liderazgo? ¿Qué características deben tener?

Los ejemplos más marcados de líderes que saben empoderar y que llevan a cabo una delegación dinámica son tres: 1) investigadores y docentes altamente calificados; 2) especialistas en urgencias médicas; 3) líderes sensibles con responsabilidad social.

Por ello, podemos decir que los líderes empoderados se desenvuelven en universidades (docentes e investigadores calificados), hospitales (especialistas en urgencias médicas) y líderes con responsabilidad social.

Los equipos extremos responden ante una contingencia, ya sea social o desastres naturales, económicos o políticos cuya característica principal es que están conformados por personas muy capacitadas. En este caso, las características de los equipos son:

Los equipos de acción son equipos extremos cuyos miembros altamente calificados cooperan para realizar tareas urgentes e imprevisibles, interdependientes, que al mismo tiempo deben hacer frente a los frecuentes cambios en la composición de los equipos y que se encargan de la capacitación de los miembros novatos de estos.

En primera instancia, la principal característica de un líder delegador en los tres contextos que mencionan los investigadores Katherine J. Klein (2009) y colaboradores es la capacidad de organización y dirección, la cual consiste en:

1. Contar con un proyecto estratégico, con misión y visión definidas.
2. Diseñar y socializar el protocolo de las estrategias que se deben seguir.
3. Definir los procesos de evaluación para asignar los recursos.
4. Aceptar al equipo de trabajo.
5. Una vez aceptado el proyecto se empodera al investigador o equipo de investigadores para llevarlo a cabo.
6. Formar y capacitar al equipo de trabajo.
7. Comprometer al equipo para que actúe en forma inmediata y que internalice una actitud emprendedora. Cada acción es un nuevo emprendimiento.

12.3.1. Delegación de la autoridad en el liderazgo

Muchas veces, los directivos tienen miedo a delegar la autoridad porque suponen que las cosas no saldrían de acuerdo a lo planeado si no las realizan ellos mismos.

Delegación de autoridad

El acto de fe del jefe al subordinado mediante el cual le concede autoridad para realizar ciertas tareas y tomar decisiones sobre ellas sin tener que pedir permiso a sus superiores.

Koontz, refiere que “la autoridad es delegada cuando un superior concede discrecionalidad a un subordinado para la toma de decisiones”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2017)

Resumiendo, es un acto de fe del jefe hacia el subordinado mediante el cual le concede autoridad para realizar ciertas tareas y tomar decisiones sobre ellas sin tener que pedir permiso a sus superiores.

Para evitar una sobre delegación se deben establecer límites y hacer responsable a quien se le asignó dicha autoridad. Esto conlleva a que como jefe se debe tolerar los posibles errores que pueda cometer el subordinado al cual se le ha delegado autoridad. Sin embargo, para evitar este problema es necesario utilizar el coaching, ya que este procedimiento permite elegir al personal correcto y desarrollarlo como capital de trabajo.

Según Koontz, si los directivos se niegan a delegar autoridad, les resultará muy difícil realizar una sana y correcta planeación y aumentará su temor a perder el control.

12.3.2. Principios clásicos para delegar

A través del tiempo se ha demostrado dos principios que permiten agilizar el acto de delegar y son:

1. Que el empleado se empodere con la delegación de autoridad y pueda tomar decisiones para escoger métodos diferentes de los que aplica su jefe. Se debe dar libertad de que se cometan errores, pero antes el jefe debe capacitar a sus subordinados.
2. Debe existir una comunicación abierta entre el jefe y sus subordinados, es decir, aquel debe conocer a cada uno de sus empleados, sus capacidades, habilidades y proyectos. De esta forma podrá delegar de manera correcta la autoridad y tener menos incertidumbre con respecto a sus empleados.

Qué debe hacer el jefe al momento de delegar:

- Actuar como un coach.
- Ayudar a desaprender actitudes negativas de los empleados.

Una delegación efectiva para perder el temor de delegar se logra cuando:

1. Existe una línea de autoridad clara.
2. Se rinde cuentas a un solo jefe (el inmediato).
3. Existe suficiente información y habilidad para realizar las actividades.
4. Se otorga suficiente autoridad para que se tomen decisiones rápidas.
5. Se destaca la importancia de las tareas delegadas.
6. Disposición a tolerar que los subordinados cometan errores, pero capacitarlos para que no los cometan nuevamente, para lo cual se debe:
 - Dar asesorías con paciencia.
 - Proporcionar guías de actuación.
 - Explicar los objetivos y políticas de la institución.
 - Motivar de manera permanente.

Cuatro recomendaciones finales

1. Cuando se delega, se comparte autoridad, por lo cual es necesario establecer límites y fijar los alcances de cada una de las funciones que se han delegado.
2. Siga un proceso lógico para delegar. Primero capacite, empodere, comunique y después delegue.
3. La delegación, facultamiento y empoderamiento son los pilares fundamentales de la dirección y el liderazgo. Si se otorga uno sin el otro, el proceso no estará completo.
4. Siempre es necesario recordar que las ventajas de empoderar, facultar y delegar van encaminadas al éxito y el incremento de la competitividad, pero ligadas al crecimiento y desarrollo del personal y de la empresa.

ACTIVIDAD 1

Estimado estudiante; se le recomienda revisar el texto básico de “habilidades estratégicas” de (Madrigal, 2017) en cuanto a los temas de la unidad 12 respecto de la habilidad empoderar y delegar; páginas 185-196.

ACTIVIDAD 2

Revise el siguiente recurso educativo **VIDEO 7**; de trabajo colaborativo mismo que le permitirá tener una mejor apreciación de la función del líder directivo en cuanto a saber delegar y empoderar funciones especialmente cuando de trabajar con grupo de personas se trate.

ACTIVIDAD 3

Revise el estudio de casos 13.1 experiencia en facultamiento y 13.2. el arte de delegar y conteste las preguntas de discusión que constan en el texto básico págs. 194-195

Estimado estudiante; al realizar el presente caso, Ud. comprenderá el arte de delegar autoridad y de empoderar el compromiso para cumplir con los objetivos de la organización; sobre todo comprenderá la importancia del trabajo colaborativo en el grupo o equipo de trabajo.

Lo invitamos a medir sus conocimientos, contestando la siguiente autoevaluación. **¡Adelante y éxitos!**



Autoevaluación 6

A. Analice los siguientes planteamientos y elija la respuesta correcta.

1. El Empowerment constituye el aumento del potencial y capacidad del personal, objetivo que se logra cuando se le proporcionan tres elementos principales que son:
 - a. Educación + trabajo en equipo + liderazgo.
 - b. Herramientas tecnológicas + infraestructura adecuada + buena remuneración.
 - c. Buen ambiente laboral + marco legal y normativo + recursos financieros.
2. Según la Norma Internacional ISO 9011:2015, el ciclo PHVA, significa:
 - a. Planear, ejecutar y comunicar.
 - b. Planear, hacer, verificar y hacer.
 - c. Planear, comunicar y controlar.
3. De acuerdo con el Ciclo Deming del Sistema de Gestión de la Calidad SGC y la ISO 9011:2015, planear significa:
 - a. Implementar lo planificado en el proceso.
 - b. Tomar acciones correctivas para mejorar el desempeño de los procesos.
 - c. Establecer los objetivos del proceso, recursos necesarios e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
4. Las organizaciones para elevar continuamente su competitividad, requieren del elemento clave que recae en:
 - a. La infraestructura de la organización.
 - b. Técnicas de información y comunicación.
 - c. El talento del personal.
5. () Dentro de las características de los equipos empoderados y autodirigidos, el presupuesto y los aspectos políticos requieren delegarse a cualquier funcionario en la empresa.

6. Entre los estilos de mando necesarios para delegar, constan: liderazgo contingente, liderazgo funcional, liderazgo de equipos compartidos y liderazgo flexible; siendo el estilo de liderazgo en el que todos los directivos y líderes deberían practicar constantemente, el liderazgo:
- Flexible.
 - De equipo compartido.
 - Contingente y funcional.
7. Los líderes que saben empoderar y que llevan a cabo una delegación dinámica deben cumplir con tres aspectos fundamentales como ser:
- Investigadores y docentes altamente calificados; especialistas en urgencias médicas y líderes sensibles con responsabilidad social.
 - Líderes seguros para guiar, motivar y determinar la misión y visión de la empresa o institución.
 - Los precursores para plantear los objetivos del proceso, recursos necesarios e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
8. () La comunicación abierta entre el jefe y los subordinados constituye un principio clásico para delegar.
9. Para la delegación de autoridad se debe elegir al personal correcto y desarrollarlo como capital de trabajo, para ello se utiliza el procedimiento denominado:
- PHVA.
 - FODA.
 - Coaching.

10. Una de las principales características de un líder delegado en contextos que mencionan los investigadores Katherine J. Klein (2009) y colaboradores es la capacidad de organización y dirección, la cual consiste en:
- Comprometer al equipo para que actúe en forma inmediata y que internalice una actitud emprendedora. Cada acción es un nuevo emprendimiento.
 - Que el empleado se empodere con la delegación de autoridad y pueda tomar decisiones para escoger métodos diferentes de los que aplica su jefe.
 - La Disposición a tolerar que los subordinados cometan errores, pero capacitarlos para que no los cometan nuevamente.

[Ir al solucionario](#)



Actividades finales del bimestre

Preparación para el examen bimestral

Estimado estudiante; en esta semana le invito a revisar los temas estudiados y pendientes hasta la presente fecha y que corresponden al segundo bimestre, para de esta forma estar listo y rendir la evaluación presencial correspondiente. El estar preparado en las diferentes temáticas y actividades académicas desarrolladas, le permitirá evaluar el logro de los resultados de aprendizaje del bimestre al igual que las competencias propuestas en el mismo.

Actividades académicas:

Se recomienda revisar las unidades académicas del presente bimestre y que tienen que ver con:

Unidad 3: Evaluación del entorno interno y externo de la empresa; donde encontrará temáticas relacionadas con el estudio de los factores internos y externos de la organización, así como el análisis corporativo de la organización y que se revisan en las semanas 9 y 10. Los textos para el presente estudio comprenden el texto complementario 1 de “manual práctico de planificación estratégica” y el texto complementario 2 de “Administración una perspectiva global e innovación” (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2017).

Unidad 4: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias; la misma que se estudió en las semanas 11-15, y en las que se tratan temas relacionados con el proceso de planificación estratégica y las herramientas para su construcción; así mismo se complementa con temas relacionados con las habilidades estratégicas y las de empoderar y delegar. Los contenidos teóricos se pueden revisar tanto en los textos complementarios como en el texto básico de “habilidades directivas” (Madrigal, 2017).

- Revise la guía didáctica, en donde se encuentran señalados los resultados de aprendizaje, los contenidos y actividades que se han desarrollado en el bimestre.
- Revise los recursos educativos propuestos ya sean videos, estudios de casos y autoevaluaciones para reforzar los conocimientos adquiridos.

¡Ánimo y éxitos!



4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La dirección es una función de la administración que tiene como propósito el logro de metas y resultados de las organizaciones públicas y/o privadas.
2	a	Las habilidades directivas son un conjunto de capacidades (destrezas) y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación.
3	a	Las habilidades aplicadas por el directivo son las sociales en su nivel 1; estas son indispensables básicas; a partir de aquí se desarrollan otras habilidades más avanzadas como dar instrucciones, pedir ayuda, disculparse entre otras.
4	a	La fase estática incluye los tres primeros procedimientos para administrar una empresa, prever, planear y organizar, funciones mecánicas y que requieren el uso de habilidades técnicas.
5	a	La fase dinámica incluye los procedimientos integrar, dirigir y controlar; funciones dinámicas y que requieren el uso de habilidades directivas.
6	a	El principal criterio que identifica el liderazgo es el trabajo en equipo para lograr objetivos organizacionales.
7	a	La automotivación, la autoconciencia y el autocontrol son componentes de la inteligencia personal.
8	b	La autoconciencia manifestada en personas y/o líderes con habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista y con conciencia de sus mismas limitaciones, admitiendo con sinceridad sus errores.
9	F	Las características corresponden al dirigente y/o líder democrático. El líder autocrático toma decisiones sin consultar y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o asignar castigos
10	V	El término francés laissez-faire se traduce como “dejar hacer”. Los dirigentes laissez-faire tienen una participación mínima en los trabajos, proporcionan libertad a los colaboradores para la toma de decisiones y dejan pasar ciertas actividades lo que no es beneficioso para las organizaciones.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	La creatividad no debe entenderse como un proceso individual, pues, aunque una persona se reconozca como creativa la realidad es que la inteligencia y la creatividad surgen de las interacciones.
2	V	La creatividad en todos los aspectos y procesos incluido el de la dirección y liderazgo puede desarrollarse; sin descartar teorías que señalan que todos nacemos con esta habilidad y requiere cultivarse para potenciarla.
3	V	La creatividad empresarial se ha convertido en un aspecto relevante de la administración moderna para crear nuevos procesos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y usuarios y lograr ventaja competitiva en el mercado.
4		Las organizaciones requieren contar con un mercado laboral con competencias profesionales (<i>hard skill</i>) y competencias transversales o genéricas que correspondan a las características individuales y sociales de las personas (<i>soft skills</i>) como son la capacidad de comunicación, la disposición para aprender y transferir lo aprendido al espacio del trabajo y resolver problemas.
5		La innovación es una estrategia que permite que las empresas y el talento humano interactúen para mejorar el desempeño de las organizaciones, a través de la creación del conocimiento para incrementar la productividad y competitividad.
6		Los avances de la ciencia y la tecnología deben reflejarse en nuevos empleos y carreras que brinden nuevas oportunidades de futuro para los jóvenes.
7		Las habilidades que todo profesional debe contar para trabajar en las organizaciones del siglo XXI se encuentran la adaptabilidad, comunicación y habilidades sociales, resolución de problemas, autogestión y desarrollo autónomo; y pensamiento sistemático.
8	a	.La negociación ganar-ganar permite que los intereses y valores de las partes no sean opuestos buscando puntos complementarios para desarrollar una negociación beneficiosa para ambas partes.
9	a	La variable negociación incluye TODO lo relacionado con la negociación: marco de la negociación y las personas o partes.
10	a	El marco de negociación abarca a más del lugar donde se desarrolla la negociación aspectos considerar aspectos culturales, idioma, presiones sociales, aspectos jurídicos entre otros.

**Ir a la
autoevaluación**

Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	La cultura organizacional está conformada por la cultura corporativa, héroes organizacionales, la comunicación organizacional y mercado corporativo interno
2	V	La cultura organizacional es un factor clave de éxito y se define como la relación entre la cultura corporativa los héroes de la organización, la comunicación y el mercado corporativo interno.
3	F	Los factores relacionados con el comportamiento de la población, y sus condiciones económicas y calidad de vida, tienen relación directa con el medio social y económico de la organización
4	b	La contaminación, el uso adecuado del agua y los ecosistemas., tienen que ver con el entorno ecológico y ambiental.
5	a	En principio del siglo XX la misión de las empresas lucrativas, fue exclusivamente de tinte económico antes que de servicio social.
6	b	En una sociedad netamente pluralista, operan muchos de los grupos organizados que representan distintos intereses sociales.
7	a	La comunicación organizacional ante todo busca generar los mejores canales de comunicación a fin de generar confianza entre los miembros de la organización, fortalecer los valores a través de reuniones, informes, boletines, etc.
8		Con base en las definiciones sobre planeación estratégica se evidencia que muchos autores coinciden en que se debe <u>planear</u> y <u>medir</u> para alcanzar los <u>resultados deseados</u> , y de esta manera ser <u>competitivos</u> en un mercado global.
9		La misión corresponde a los <u>propósitos</u> , la <u>razón de ser</u> o la <u>función</u> que la empresa desempeña en la sociedad; en un sentido más amplio corresponde a lo que se debe hacer para <u>alcanzar la visión</u> propuesta por la organización
10		La comunicación organizacional es <u>uno de los aspectos</u> más relevantes, pues busca generar los mejores <u>canales de comunicación</u> a fin de generar confianza entre <u>los miembros de la organización</u> , fortalecer los valores a través de reuniones, informes, boletines, etc.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	La estrategia corresponde a determinar la misión y los objetivos básicos a largo plazo de la empresa.
2	V	Los objetivos constituyen las declaraciones que orientan las reflexiones de los gerentes para la toma de decisiones y aseguran que estas se realicen dentro de ciertos límites.
3	F	El proceso de planificación estratégica inicia con el análisis situacional o diagnóstico en el que se establece el perfil o la filosofía empresarial.
4	V	La retroalimentación se debe hacer cada determinado periodo, para identificar posibles errores y para el cumplimiento de los objetivos.
5	a	La respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? Constituyen elementos en la planificación estratégica para definir en la empresa La misión.
6	b	Por lo general en la planificación estratégica el ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades.
7	a	La matriz que sirve para medir y evaluar las oportunidades y amenazas en la organización se denomina: Matriz de evaluación de factores externos MEFE.
8	a	De acuerdo con los tipos de estrategias en la organización, las estrategias integrativas son aquellas que se ejecutan considerando las premisas: Hacia delante, hacia atrás y horizontal.
9		Fred (1991), considera que después de establecer las <u>estrategias</u> se procede a su <u>ejecución</u> , fijando metas, políticas y su correspondiente <u>asignación de recursos</u> , según sea su importancia.
10		Según La retroalimentación y el control, se deben hacer cada <u>determinado periodo</u> , para identificar <u>posibles errores</u> y para el <u>cumplimiento de los objetivos</u> .

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 5		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Estrategia es el conjunto de procedimientos necesarios para llevar a cabo un plan o una tarea.
2	F	Las estrategias son tácticas o formas de ejecutar una habilidad determinada.
3	V	Entre las exigencias del directivo a sus colaboradores está la lealtad, empatía y trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad.
4	F	Actualmente, las empresas demandan de personas con habilidades específicas como Saber trabajar con otras personas, estar dispuesto a lidiar con los subordinados, ser capaz de resolver conflictos, e implementar cambios...
5	a	Algunos de los aspectos que reflejan ausencia de liderazgo en la dirección, son que los objetivos no son claros y la misión de la organización suele estar oscura y débil.
6	a	Son algunos de los elementos de la estrategia: misión, visión, meta, objetivos, arquitectura estratégica y control.
7	c	La realización de acciones correctivas necesarias para lograr resultados óptimos, es parte de uno de los elementos de la estrategia relacionados con el control.
8	b	En la construcción de un mapa de estrategia, el empresario (Líder de la empresa) debe: Conocer y determina las fortalezas, habilidades, destrezas y capacidad de su personal.
9	a	La acción y la función del <u>Líder</u> se desarrollan a través de <u>estrategias</u> ; la clave para que estas se lleven a cabo es que el <u>personal de la organización</u> las conozca y las asuma como suyas.
10	c	Según el ámbito de <u>aplicación</u> las estrategias orientadas a la <u>productividad</u> encaminadas hacia el bien común, son parte de las estrategias de las empresas del sector público.

**Ir a la
autoevaluación**

Autoevaluación 6		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El Empowerment constituye el aumento del potencial y capacidad del personal, objetivo que se logra cuando se le proporcionan tres elementos principales que son educación + trabajo en equipo + liderazgo.
2	b	Según la Norma Internacional ISO 9011:2015, el ciclo PHVA, significa planear, hacer, verificar y hacer.
3	c	De acuerdo con el Ciclo Deming del Sistema de Gestión de la Calidad SGC y la ISO 9011:2015, planear significa establecer los objetivos del proceso, recursos necesarios e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
4	d	Las organizaciones para elevar continuamente su competitividad, requieren del elemento clave que recae en el talento del personal.
5	F	Los presupuestos y aspectos políticos no pueden delegarse.
6	a	Todos los directivos y líderes deberían practicar el liderazgo flexible.
7	b	Los líderes que saben empoderar y que llevan a cabo una delegación dinámica deben cumplir con tres aspectos fundamentales como que son: Investigadores y docentes altamente calificados; especialistas en urgencias médicas y líderes sensibles con responsabilidad social.
8	V	La comunicación abierta entre el jefe y los subordinados constituye un principio clásico para delegar.
9	c	El Coaching es un procedimiento que permite elegir al personal correcto y desarrollarlo como capital de trabajo.
10	a	Una de las principales características de un líder delegador en contextos que mencionan los investigadores Katherine J. Klein (2009) y colaboradores es la capacidad de organización y dirección, la cual consiste en: Comprometer al equipo para que actúe en forma inmediata y que internalice una actitud emprendedora. Cada acción es un nuevo emprendimiento.

**Ir a la
autoevaluación**



5. Glosario

Señor estudiante los términos clave (glosario) los encuentra en el texto básico, al final de cada unidad. Lo invitamos a revisarlos.



6. Referencias bibliográficas

- DeGraff, J. (2014 a,c). *Mastering the five leve lof creavity (part 1, 2, 3, 4, 5)*. Recuperado de Jeff de Graft <https://jeffdegraff.com/blog/2014/02/mastering-the-five-levels-of-creativity-part-1/>, 21 enero de 2022
- Deming, E. (1982). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Fred, D. (1991). La gerencia estratégica. Bogotá: LEGIS.
- Fuentes, T., & Luna, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. Venezuela: REDIP. UNEXPO.
- González, J. J., & Rodríguez, M. T. (2020). Manual práctico de planeación estratégica. Bogotá, Colombia: Díaz de Santos.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2017). ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global, empresarial y de innovación. México: McGraw-Hill, interamericana editores S.A.
- Mérida, O. (2015) Las 10 profesiones del futuro. Consultado <https://www.forbes.com.mx/las-profesiones-del-futuro/> 21 enero de 2021
- Northhouse P. (2021). Leadership; Theory and practice, Ninth edition. ISBN-13: 978-1544397566, ISBN-10 1544397569
- Madrigal B. (2017). Habilidades directivas; Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento Ediciones McGrawHill. Tercera edición. México, ISBN: 978-1-4562-5748-4
- Ortega-Vivanco, M. Aguilar Campoverde-B. (2022). Guía didáctica para Itinerario 1 de Gestión “Gestión directiva”. Ediloja. Loja, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.

González J. y Rodríguez T. (2020), Manual práctico de planeación estratégica, Editorial Díaz de Santos, Madrid – España. ISBN: 978-84-9052-270-7.

Sudoe y Feder (2010), Manual de la Creatividad Empresarial, Editorial Crea Business, Sudoe Interreg IV B. Fondo Europeo de Desarrollo Regional. Madrid.