



UTPL
La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia



Administración y Habilidades Gerenciales para la Toma de Decisiones

Guía didáctica

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Empresariales

Administración y Habilidades Gerenciales para la Toma de Decisiones

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ Finanzas	VIII

Autoras:

Ordóñez Alvarado Andrea del Carmen
Vicente Soto Jhuliana Alexandra



Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Universidad Técnica Particular de Loja

Administración y Habilidades Gerenciales para la Toma de Decisiones

Guía didáctica

Ordóñez Alvarado Andrea del Carmen

Vicente Soto Jhuliana Alexandra

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 - 978-9942-39-371-5



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

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

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

Índice

1. Datos de información.....	8
1.1. Presentación de la asignatura	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	8
1.4. Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje	9
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje	10
Primer bimestre.....	10
Resultado de aprendizaje 1.....	10
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	10
Semana 1	11
Unidad 1. Management 3.0.....	11
1.1. El papel de la gerencia	11
1.2. Management 3.0	15
1.3. Las eras de la gestión. Elementos del management	16
1.4. Management 3.0 y la teoría de la complejidad	18
Actividades de aprendizaje recomendadas	23
Semana 2	24
Unidad 2. La motivación	24
2.1. La motivación.....	24
2.2. Tipos de motivación	26
Actividades de aprendizaje recomendadas	28
Resultado de aprendizaje 2.....	28
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	28
Semana 3	29
Unidad 3. Gestión de entornos creativos.....	29
3.1. Productos creativos.....	32
3.2. ¿Qué es la inteligencia competitiva?	33

Actividades de aprendizaje recomendadas	34
Autoevaluación 1	35
Resultado de aprendizaje 1.....	37
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	37
Semana 4	37
Unidad 4. Liderazgo y toma de decisiones	37
4.1. Liderazgo financiero en tiempos de crisis.....	39
4.2. Jefe vs Líder	42
Semana 5	42
4.3. Estilos de liderazgo.....	42
4.4. Delegación y participación.....	44
4.5. Modelos de liderazgo	44
4.6. Liderazgo Nivel 5	45
Actividades de aprendizaje recomendadas	47
Autoevaluación 2.....	48
Resultado de aprendizaje 3.....	50
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	50
Semana 6	50
Unidad 5. Persuasión.....	50
Actividades de aprendizaje recomendadas	54
Semana 7	54
Actividades de finales del bimestre.....	55
Semana 8	55
Segundo bimestre	56
Resultado de aprendizaje 1.....	56
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	56

Semana 9	56
Unidad 6. Habilidades de comunicación.....	56
6.1. La comunicación como habilidad.....	56
6.2. Comunicación eficiente y comunicación afectiva	58
6.3. Importancia de la comunicación entre áreas.....	60
6.4. Comunicación financiera: transparencia y confianza	61
6.5. Principales problemas de comunicación	63
6.6. La nueva comunicación.....	64
Actividades de aprendizaje recomendadas	66
Autoevaluación 3	67
Semana 10	69
Unidad 7. Empowerment.....	69
7.1. ¿Qué es el empowerment?	69
7.2. Características del empowerment.....	71
7.3. Ventajas del empowerment.....	72
7.4. ¿Qué roles se utilizan dentro del empowerment?	73
Actividades de aprendizaje recomendadas	74
Autoevaluación 4	75
Semana 11	77
7.5. ¿Qué es el empowerment organizacional?.....	77
7.6. ¿Cómo se identifica un lugar de trabajo con empowerment?.....	78
7.7. Habilidades del empowerment	79
Resultado de aprendizaje 2.....	81
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	81
Semana 12	82
Unidad 8. Innovación, inteligencia emocional y auto organización	82
8.1. ¿Qué es innovación?	82
8.2. ¿Cómo aplicar la innovación en el ámbito financiero?	85
Resultado de aprendizaje 1.....	86
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	86

Semana 13	86
8.3. ¿Qué es inteligencia emocional?	86
8.4. ¿Cómo se maneja la auto organización dentro de las empresas?	90
Actividades de aprendizaje recomendadas	93
Autoevaluación 5	94
Resultado de aprendizaje 3.....	96
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	96
Semana 14	96
Unidad 9. Negociación, manejo de conflictos y habilidades personales para llegar a nuevos acuerdos.....	96
9.1. ¿Qué es negociación?.....	96
9.2. Conocimientos y habilidades necesarias para negociar.....	98
9.3. Tipos de negociaciones.....	100
Actividades de aprendizaje recomendadas	102
Autoevaluación 6	103
Actividades de finales del bimestre.....	104
Semana 15	104
Semana 16	104
4. Solucionario	105
5. Referencias bibliográficas	111



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Comunicación oral y escrita
- Pensamiento crítico y reflexivo
- Trabajo en equipo
- Comportamiento ético
- Organización y planificación del tiempo

1.3. Competencias específicas de la carrera

Explica las fuentes de financiamiento que tienen las empresas a nivel nacional e internacional, para optimizar la toma de decisiones relacionadas con la inversión y financiamiento y que ayuden a gestionar la producción de instrumentos financieros para impulsar el cambio de la matriz productiva.

Aplica modelos de planificación, análisis, gestión y control de las actividades administrativas – financieras de los sectores del sistema financiero (público,

privado, popular y solidario), que aporten con alternativas de solución a los problemas financieros de la sociedad actual.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

Respecto a impulsar la transformación de la matriz productiva, se abordarán los problemas y necesidades en su específico contexto como es que la falta de instrumentos financieros adecuados para impulsar el cambio de la matriz productiva afecta la competitividad de las empresas existentes y de aquellas que se van a crear, especialmente pymes y mipymes del sector de la economía popular y solidaria, de esta manera los profesionales en finanzas buscarán “Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS– y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva”, impulsando el acceso a servicios financieros, transaccionales y garantías crediticias, en el marco de un modelo de gestión que integre a todo el sistema financiero nacional.



2. Metodología de aprendizaje

La asignatura de Administración y Habilidades Gerenciales para la toma de Decisiones, requerirá de algunas metodologías de estudio, las cuales le permitirán aportar al logro de los resultados de aprendizaje.

Gracias al método de aprendizaje por interacción, el estudiante podrá desarrollar conocimientos y destrezas relacionadas a la interacción social que establezca tanto con sus compañeros, docente y lugar de trabajo. Siendo, las interacciones las encargadas de brindar experiencias nuevas y, por lo tanto, alcanzar el conocimiento.

Además, se utilizará el método de aprendizaje autónomo, el cual se caracteriza principalmente por la autodisciplina, organización, responsabilidad, indagación y compromiso del individuo, siendo este el actor principal en su proceso educativo.



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Reconoce y aplica habilidades de liderazgo para la gestión de las organizaciones.

Apreciado estudiante, bienvenido a la asignatura de Administración y Habilidades Gerenciales para la toma de decisiones. Para empezar, es importante indicar que para poder alcanzar el resultado de aprendizaje propuesto se sugiere estudiar de manera comprensiva los contenidos teóricos presentados a continuación y por supuesto realizar las actividades recomendadas a lo largo de la semana uno y dos.

Cinco son las unidades de estudio que se abordarán en el Primer Bimestre. Dando inicio con la unidad uno referente al management 3.0 el cual consiste a breves rasgos en un movimiento de innovación y gestión que redefine el concepto de liderazgo, basado en el trabajo colaborativo, en la implicación y compromiso del equipo.

Seguidamente, en la unidad dos estudiaremos sobre la motivación, donde entenderemos sobre el complejo proceso que causa el comportamiento del ser humano. Tanto la unidad uno como la unidad dos ayudan a mejorar la gestión de las organizaciones, alcanzando de esta manera el resultado de aprendizaje.

Por último, es importante mencionar, que la información propuesta tanto en la unidad uno como en la unidad dos, no se encuentra en el texto básico, por lo cual, para objeto de estudio se sugiere considerar toda la información propuesta en la guía virtualizada y en los recursos educativos abiertos.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Unidad 1. Management 3.0

1.1. El papel de la gerencia

Inicialmente, a la gerencia se la concebía como la acción de administrar cosas con especial énfasis en el dominio del manejo de los procesos físicos, pero debido a los grandes cambios provocados por la industrialización, aproximadamente en los años cincuenta, se pasa de gerenciar cosas a gerenciar recursos humanos y a desarrollar procesos cibernéticos viables para las organizaciones.

La nueva organización, fruto de la post industrialización, precisa de un modo nuevo de dirigir dejando atrás pensamientos administrativos sobre el trabajo reducido en: disciplina, obediencia, entrenamiento, trabajo en línea, entre otras., para enfatizar en los derechos del hombre, en la presencia de un nuevo liderazgo, aparición de sistemas de información y decisión, intervención de trabajadores del conocimiento, etc.

Se podría decir que es vital el rol del gerente en una organización, pues su participación es dinámica y vivificante, gracias a la guía del gerente los recursos se transforman en productos o servicios listos para el consumidor.

Si el éxito y la supervivencia de un negocio está determinada por la calidad y el desempeño de los gerentes, resulta primordial hablar sobre los diferentes rasgos básicos con los que debe contar un gerente, los cuales le permitan administrar el presente y construir el futuro de una organización.

Haciendo especial énfasis en el gerente financiero, la literatura actual menciona que este tipo de gerente cumple un rol primordial dentro de la organización y que sus funciones han evolucionado, pues se lo considera como una fuente clave de asesoramiento y consejería para el director general, debido al entorno financiero en el que se desenvuelve diariamente, incluso el gerente financiero ayuda en la formulación de estrategias para la compañía.

En efecto, la labor del gerente financiero llamado también CFO en la actualidad, trata sobre:

Contribuir y aportar a la estrategia financiera (controlar la estructura de capital y el nivel de endeudamiento, negociación y ejecución de operaciones financieras de mediano y largo plazo, etc.) y corporativa de la empresa (medir el potencial de creación de valor, valorizar posibles adquisiciones, proponer oportunidades de negocio en el mediano y largo plazo, etc.). (Aguirre, 2014)

Las habilidades y conocimientos que los gerentes posean permiten crear ambientes organizacionales comprometidos, con una orientación al aprendizaje, a los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal, sin dejar de lado el beneficio económico. De ahí la importancia de conocer sobre nuevas prácticas administrativas como el management considerado como un movimiento de innovación y gestión que redefine el concepto de liderazgo con la gestión como una responsabilidad grupal. En el literal 1.2 aprenderemos más sobre este interesante tema.

Seguidamente, le invito a revisar, algunas competencias del management:

1.1.1. Competencias

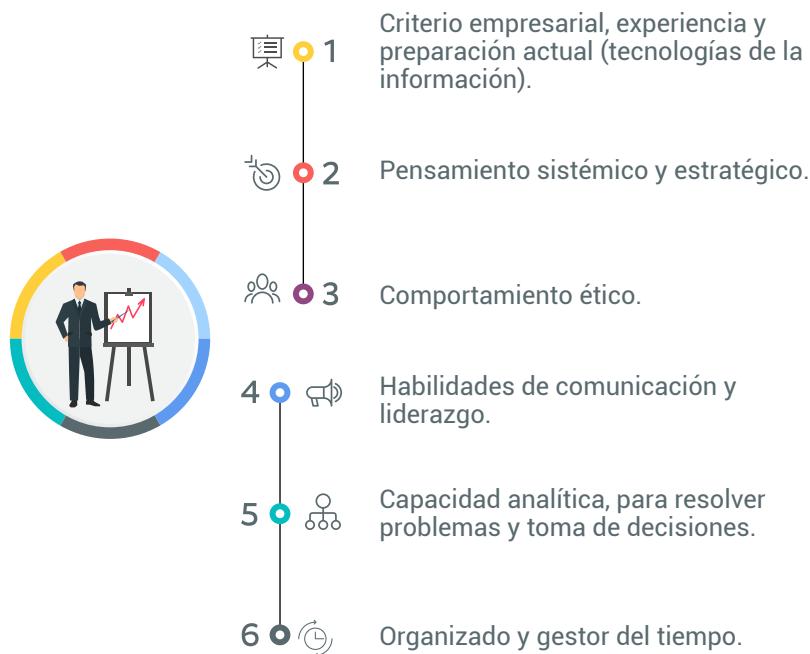
Para Martha Alles (2015) reconocida escritora sobre Recursos Humanos las competencias son "repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada" (p.83). Evidentemente, Alles reconoce que, para alcanzar la eficiencia en las tareas, la persona debe contar con el conocimiento en áreas específicas y con competencias adecuadas como: manejo del estrés, negociación, automotivación, trabajo en equipo, etc.

Pereda y Berrocal (1999) definen a las competencias como "un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta".

Considerando lo expuesto a continuación se detallan algunas competencias que el gerente financiero deberá poseer para estar a la altura de las grandes responsabilidades presentes en su accionar diario.

Figura 1.

Competencias de un Gerente Financiero



Nota. Tomado de Competencias de un gerente financiero [Fotografía], por Pixabay, 2018 ([enlace web](#))

Estudios indican que uno de cada tres presidentes corporativos considera que su actual gerente financiero no está preparado para asumir los desafíos. "Estos funcionarios no comprenden o entienden las necesidades de su organización, lo que les impide tomar decisiones adecuadas para que sus empresas se transformen en organizaciones más eficientes y rentables", menciona el informe realizado por la firma internacional KPMG, la cual se encarga de dar servicios de auditoría, impuestos y asesoría a personas dedicadas al ámbito corporativo a nivel mundial.

Por ello, resulta primordial que los gerentes financieros cuenten con el conocimiento y las competencias necesarias para la administración eficiente del capital de trabajo, tal como lo menciona Alles en su libro Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, cuando expone que "la gestión por competencias es una herramienta de gestión, que le ayudará a dirigir mejor la organización" (p.87).

A continuación, estimado estudiante presentamos ejemplos de conocimientos y competencias:

Tabla 1.*Ejemplos de conocimientos y competencias*

Conocimientos (Constituyen la base del desempeño)	Competencias (Generan comportamientos exitosos)
Informática (por ejemplo, un software)	Iniciativa – autonomía
Contabilidad financiera	Orientación al cliente
Impuestos	Colaboración
Leyes laborales	Comunicación
Calculo matemático	Trabajo en equipo
Idiomas	Liderazgo

Nota. Adaptado de Alles (2015)

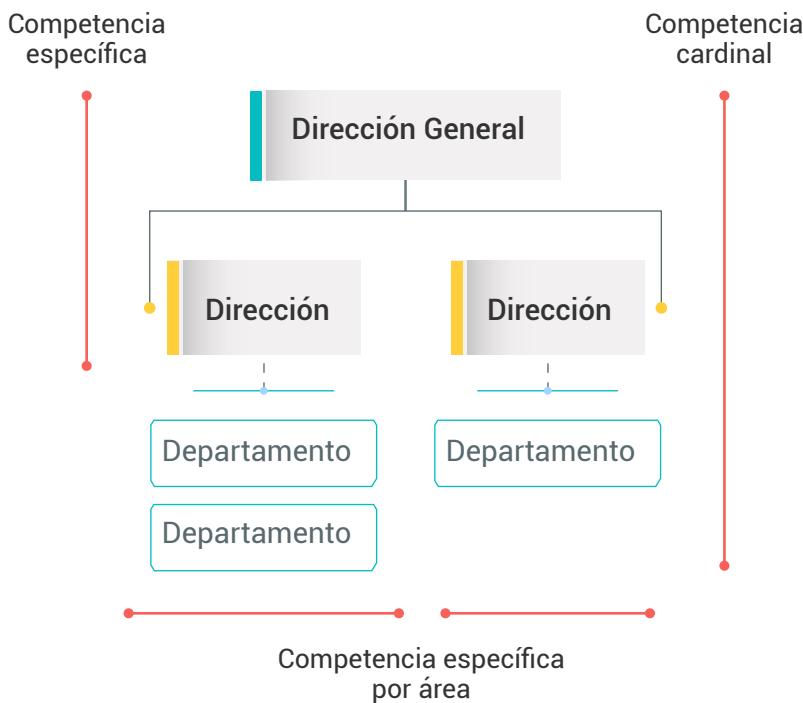
La tabla que antecede muestra a manera de ejemplo algunos de los conocimientos y competencias que un gerente financiero deberá poseer, las cuales son importantes dentro de su ejercicio profesional. Sin embargo, la relación entre ellos es diferente. Se debe entender que, gracias a los conocimientos se puede ejecutar una tarea. Mientras que las competencias se encargan de generar desempeños de tipo exitosos.

Tipos de competencias según el nivel jerárquico:

- **Competencia cardinal.**- Este tipo de competencia se caracteriza por ser aplicable para todos los miembros de una organización. Suelen estar representadas por valores. Las competencias cardinales permiten alcanzar la visión organizacional.
- **Competencia específica.**- Como su nombre lo indica esta competencia es aplicable para grupos específicos de personas, como la gerencia.
- **Competencia específica por área.**- En este caso, se trata de competencias aplicables a colaboradores de un área en particular, ejemplo: área de finanzas, marketing, etc.

En la siguiente gráfica usted podrá distinguir el tipo de competencia requerido según el nivel jerárquico dentro de la organización.

Figura 2.
Modelo de Competencias



Nota. Tomado de *Modelo de Competencias* [imagen], Martha Alles, 2015, Granica.

1.2. Management 3.0

El management es una palabra en inglés que traducida al español y según el ámbito de aplicación significa administración, gestión o dirección. Se podría decir entonces, que en las empresas ya se aplicaba desde sus inicios el management, aunque de manera informal.

El concepto de management surge gracias a Peter F. Drucker, uno de los pensadores más influyentes en temas administrativos, considerado el padre del management ya que dedicó más de 60 años de su vida profesional a realizar aportes sobre el tema. Consultor, catedrático, escritor de artículos y más de 30 libros, reconoce que su mayor interés son las personas.

Drucker expone que la tarea primordial del management es hacer que las personas sean capaces de trabajar en conjunto al compartir objetivos y

valores comunes, contar con la estructura correcta y la formación necesaria y continua para alcanzar resultados organizacionales y afrontar el cambio.

La esencia misma del management 3.0 permite que esta mentalidad pueda ser empleada en toda la organización sin excepción. La cual, trata de una combinación de juegos, prácticas y herramientas que ayude a mejorar la gestión organizacional. Es así que, en el área financiera el management 3.0 se utilizará para gestionar el trabajo de los colaboradores con el fin de contar con personas más comprometidas y productivas que ayuden a alcanzar el éxito de la empresa gracias a la aplicación de procesos más eficientes y ágiles.

Otro argumento que sostiene el famoso escritor Drucker respecto al management refiere a la cultura organizacional, la cual se debe caracterizar por la disponibilidad de las personas al cambio y por ende fácil adaptación al pensamiento ágil.

1.3. Las eras de la gestión. Elementos del management

Antes de hablar de management 3.0 es importante conocer la evolución del management, por ello lo invitamos a revisar la siguiente infografía, donde usted estimado estudiante encontrará información resumida sobre el management 1.0 y 2.0 y 3.0.

[Elementos del management](#)

Como pudo notar, el management ha evolucionado a lo largo del tiempo, en primera instancia encontramos dos versiones consideradas como tradicionales o clásicas las cuales están condicionadas a la época y en ocasiones a cada organización ya que una persona, puede encontrarse en un nivel u otro.

El management 1.0 surge con la revolución industrial y está básicamente representado por la frase en inglés "Doing the wrong thing" traducida como "hacer lo incorrecto", esto debido al trato mecanicista que recibían las personas en la época, las cuales eran consideradas como engranajes de un sistema, en la que, si una pieza fallaba, simplemente era sustituida (Profile, 2021). Este management también se caracteriza por la presencia marcada de la estructura jerárquica y el control.

Seguidamente, surge el management 2.0, el cual se caracteriza por un cambio revolucionario de mentalidad, en este movimiento se declara que las personas son el activo más importante que poseen las organizaciones. Sin embargo, en la cotidianidad esto no sucede, ya que se mantienen la presencia dominante de la jerarquía, el orden y el control de las tareas y sobre todo se seguían aplicando pensamientos del siglo XIX, se puede decir que, este tipo de management fue un maquillaje sobre intentar hacer lo correcto, pero de manera incorrecta.

Con estos antecedentes, podemos entender que el management 3.0 nace debido a la necesidad de potenciar el crecimiento de las organizaciones afrontando la complejidad de los retos que se presenten en la actualidad. Es así, que el actual management denominado 3.0 simbolizado por la frase en inglés "Doing the right thing" traducido al español "hacer lo correcto", se caracteriza por la valoración, implicación y compromiso de todos los colaboradores de una organización.

En igual criterio y desde el aporte de Jerónimo Palacios & Associates (2019) el management 3.0 es:

Un movimiento de innovación, liderazgo y gestión que redefine el concepto de liderazgo con la gestión como una responsabilidad grupal. Se trata de trabajar juntos para encontrar la forma más eficiente para que una empresa logre sus objetivos, manteniendo la felicidad de los trabajadores como una prioridad. Es decir, consiste en hacer lo correcto para el equipo, implicando a todos en la mejora del sistema y fomentando el compromiso de los empleados. (párr. 6)

Las investigaciones sobre este modelo indican que el 95% del rendimiento de una organización es el resultado de todo el sistema, mas no, de un individuo en particular. Bajo esta premisa Appelo (2010) sostiene que, el holismo es la teoría base del management 3.0 y define a las empresas como sistemas adaptativos complejos.

A continuación, lo invito a revisar el video [Management 3.0](#) el cual expone la evolución de la industria y la tecnología y con dicha evolución un cambio revolucionario en los procesos y en los pensamientos, siendo un verdadero desafío para los gerentes saber afrontar dichos cambios para ello se requiere del management 3.0.

1.4. Management 3.0 y la teoría de la complejidad

Empezamos querido estudiante, definiendo la complejidad. La palabra complejidad es de origen latino, proviene de “complectere”, cuya raíz “plectere” significa enlazar, trenzar. Equivale a la cualidad que poseen ciertos objetos, fenómenos y procesos que, por su naturaleza misma, presuponen limitaciones inherentes a toda tentativa de comprensión, dichas limitaciones pueden ser de tipo objetivas o subjetivas (Nodarse & Aguilar, 2008). Las limitaciones objetivas son inherentes al ser humano mientras que las limitaciones subjetivas guardan relación a la cultura y experiencia de cada individuo.

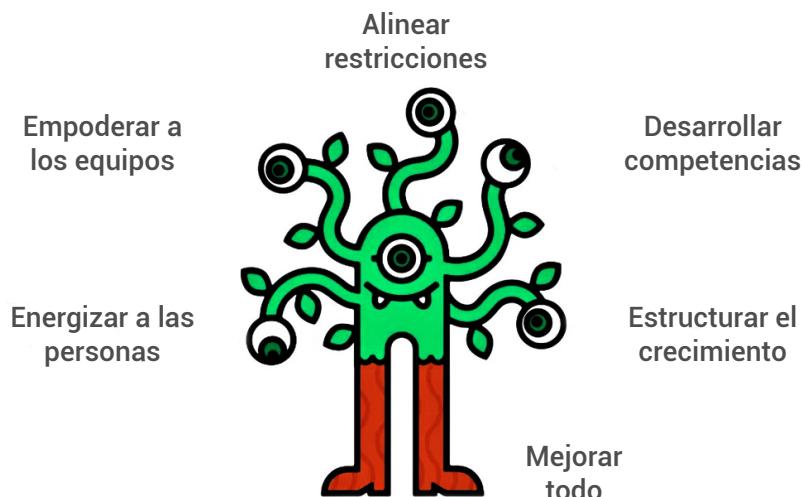
Según la Real Academia Española (RAE) la palabra complejidad es una cualidad de complejo, es decir, que se compone de elementos diversos y que a su vez constituyen una unidad. Bajo estos antecedentes y considerando las definiciones estudiadas anteriormente respecto al management 3.0 podemos decir, que dicho modelo se basa en la teoría de la complejidad, la cual sostiene que el resultado de un sistema no puede ser analizado solamente como la suma de los aportes individuales de cada parte del sistema, sino que en su lugar se debe tener en cuenta las relaciones e interacciones que existen en el sistema, para poder entenderlo de manera holística (Araque, 2018)

Es decir, la complejidad que muestra el management 3.0 refiere a las personas y sus relaciones mostrando a las organizaciones como sistemas vivos y sobre todo complejos, este nuevo pensamiento deja en el pasado los procesos y tratos mecanicistas.

El gurú del management en la actualidad es el reconocido consultor y escritor Jurgen Appelo quien propone un modelo compuesto por seis principios de management 3.0 sobre las organizaciones, basada en la metáfora de Martie el monstruo de la gestión.

La siguiente figura muestra a Martie y los seis principios del management representados por ojos, los cuales hacen referencia a los diferentes puntos de vista que deben ser considerados siempre en toda organización por su líder. Estos pilares son: energizar personas, empoderar a los equipos, alinear restricciones, desarrollar competencias, estructurar el crecimiento, mejorar todo.

Figura 3.
Modelo de Martie



Nota. Tomado de *Martie tiene 6 pilares de Management sobre las organizaciones. Cada pilar está representado por uno de sus ojos*, [Imagen], por Kaizenia, 2021, ([enlace web](#))

Cada pilar del Modelo de Martie está sustentado teóricamente justificando de esa manera su importancia. A continuación, estimado estudiante se explica de forma detallada cada eje.

- **Energizar personas o ¿Cómo energizar a las personas?.**- En este caso los managers tienen que hacer todo para mantener a las personas motivadas, activas y creativas, lo cual incidirá de manera positiva en su rendimiento laboral.
- **Empoderar a los equipos o ¿Qué se necesita para empoderar a un equipo?.**- Hablar de empoderamiento es hablar de confianza. Este eje pretende que los equipos sean autoorganizados y para que esto ocurra es necesario empoderarlos, para ello se les dará confianza y autoridad.
- **Alinear restricciones o ¿Cómo alinear las restricciones?.**- Como aporte al eje anterior (empoderar a los equipos) surge este nuevo eje alinear restricciones, el cual busca definir y dar a conocer a las personas miembros de una organización un propósito claro y objetivos definidos.

- **Desarrollar competencias o ¿Cómo desarrollar las habilidades adecuadas en los equipos?.**- El desarrollo de competencias resulta importante para poder alcanzar los objetivos definidos anteriormente, por ello de ser necesario los managers deberán contribuir al desarrollo de sus competencias.
- **Estructurar el crecimiento o ¿Cómo crecer la estructura?.**- El management 3.0 busca dejar atrás estructuras jerárquicamente marcadas, caracterizadas por la burocracia, las cuales se caracterizan por impedir el acceso a información oportuna, en resumen, este pilar se fundamenta en facilitar el flujo de información dentro de la organización.
- **Mejorar todo o ¿Cómo mejorar todo?.**- Este eje se logra a través de la aplicación de la mejora continua. Entendida a la mejora continua como un proceso de cambio y de desarrollo a nivel de todos los recursos que conforman la organización, esto con el fin de aminorar errores.

Ejemplos de grandes empresas que aplican el management en la actualidad:

Tabla 2.

Empresas que aplican el management en la actualidad

Empresa	Pensamiento Management 3.0
Google , compañía dedicada a los productos y servicios relacionados con internet.	Energizar a las personas, el gigante Google destina el 20% del tiempo de sus colaboradores para que desarrollem nuevo proyectos innovadores, que bajo su perspectiva consideran relevantes para la compañía. Además, Google, con esta iniciativa espera que sus empleados se sientan apoyados y sobre todo motivados.
Pixar , una de las compañías más importantes de animación por ordenador en 3D.	Mejorar todo, la reconocida a nivel mundial empresa Pixar, aplica el pensamiento mejorar todo, especialmente aplican la mejora continua al finalizar el lanzamiento de una nueva película, pues, es en ese momento cuando pueden discutir sobre los puntos a favor y en contra sobre el proyecto, ¿qué salió bien?, y ¿qué salió mal?, ¿qué se debe mejorar?, ¿qué faltó?, ¿qué hicieron bien?, ¿qué proceso se debe repetir y mantener?

Empresa	Pensamiento Management 3.0
Thoughtworks , consultora de tecnología líder a nivel mundial, que a través de estrategias, diseño e ingeniería de software permite que las empresas prosperen como negocios digitales del futuro.	Empoderar a los equipos , Thoughtwork se caracteriza por valorar la diversidad cultural de su consultora, y por confiar en sus colaboradores para la delegación de actividades y toma de decisiones.

Nota. Adaptado de ¿Qué es Management 3 y por qué aplicarlo en su empresa?, por Lenka Rejifirova, 2018, ([enlace web](#)).

Algunas de las herramientas que se utilizan para aplicar el management 3.0 son: Moving Motivators, Kudo Cards, Delegation Poker, Personal Maps. Por supuesto, existen muchas más herramientas las cuales tienen como objetivo común empoderar a las personas. En las próximas líneas explicaremos en qué consiste dos de estas técnicas, sin embargo, es importante que usted estimado estudiante a través de su conocimiento y experticia busque la mejor manera de aplicar estas herramientas en el ámbito financiero en el que se desenvuelve, tenga presente que todas las herramientas son importantes y que no existe un orden lógico a seguir recuerde que el management no es una metodología es una mentalidad, por ello será usted el único que pueda determinar qué herramienta utilizar para su organización.

A continuación, se describe algunas herramientas de management:

Moving Motivators - ¿Qué nos motiva?

Moving Motivators es una técnica propuesta por Jurgen Appelo, la cual busca identificar las motivaciones de los miembros de una organización, a través de un ejercicio de reflexión personal en el que se ordena de izquierda a derecha los factores que influyen en nuestra motivación personal y profesional, (a la izquierda se ubica lo que más nos influye y a la derecha lo que menos nos influye). Esto se realiza a través de diez motivadores intrínsecos que se adaptan muy bien al contexto organizacional llamados Moving Motivators.

- **Orden:** Hay suficientes reglas y políticas para un entorno estable.
- **Curiosidad:** Tengo muchas cosas para investigar y sobre las cuales pensar.
- **Aceptación:** Las personas a mí alrededor aprueban lo que hago y quien soy.

- **Honra:** Me siento orgulloso de que mis valores personales se reflejan en cómo trabajo.
- **Meta:** Mi propósito en la vida se refleja en el trabajo que hago.
- **Estatus:** Mi posición es buena y reconocida por la gente que trabaja conmigo.
- **Maestría:** Mi trabajo desafía mis competencias, pero aún está dentro de mis capacidades.
- **Libertad:** Soy independiente de otros con mi propio trabajo y responsabilidades.
- **Poder:** Hay suficiente espacio para que yo influyese lo que ocurre a mí alrededor.
- **Relaciones:** Tengo buenas relaciones sociales con la gente de mi trabajo (Fairen, 2018).

Al finalizar esta actividad se deberá plantear estrategias para que el equipo se mantenga motivado con base en los resultados obtenidos, no olvide que esta práctica al ser de tipo reflexiva revela información de gran relevancia para la organización.

Kudo Cards – Reconocimiento Público

El reconocimiento público busca romper con la tan clásica jerarquía presente dentro de las organizaciones, a través, de reconocimientos que pueden venir de cualquier miembro de la organización sin necesidad que sea de arriba abajo, por el contrario esta actividad tiene la libertad de romper esquemas, limitaciones y de esta manera poder reconocer o agradecer públicamente un comportamiento o una labor bien hecha ya sea a un miembro de la organización, a un equipo de trabajo o de un área en específico.

Se debe considerar que esta técnica se base en seis reglas para recompensar de manera eficiente, las cuales han sido tomadas del libro Management 3.0.

- No prometas por adelantado
- Da pequeñas recompensas
- Recompensa continuamente
- Hazlo público
- Recompensa el comportamiento
- Agradece la labor de tus compañeros

Esta herramienta ágil enfatiza en el eje energizar a las personas y consiste en escribir un agradecimiento a cualquier persona miembro de una organización dicha tarjeta será depositada dentro de un buzón, el cual será abierto periódicamente para hacer entrega pública de los agradecimientos. Esta técnica busca crear una cultura de valores de reconocimiento, crear ambientes felices y aprender a trabajar de manera colaborativa.

Conscientes de que la administración financiera juega un papel fundamental en la toma de decisiones, realización de análisis, elaboración de presupuestos, etc., resulta imperioso que usted apreciado estudiante opte por usar pensamientos de gestión ágiles en su entorno organizacional, los cuales le permitan situar a una organización con los mejores niveles de rentabilidad y utilidad.

Hemos llegado al final de la primera semana de estudio, es importante que en este punto realice las actividades de aprendizaje que a continuación se recomiendan las cuales ayudarán a fortalecer los conocimientos adquiridos durante estos primeros días.



Actividad de aprendizaje recomendada

“El management es demasiado importante como para dejárselo a los managers” Jurgen Appelo

Valoremos el conocimiento adquirido, revisando el siguiente recurso educativo abierto [Qué es el management 3.0](#) El recurso muestra la importancia de contar con empleados comprometidos ya que su compromiso se reflejará en una mejora de su desempeño y con ello clientes fieles y contentos.

En un documento de Word o un cuaderno de apuntes, elabore su propia definición sobre el management 3.0 y su aporte a la gestión financiera para ello lea atentamente los contenidos estudiados en esta primera semana, además usted estimado estudiante puede apoyarse investigando en libros y artículos científicos.



Unidad 2. La motivación

2.1. La motivación

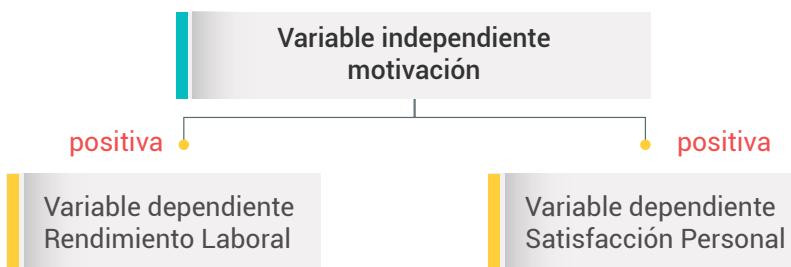
Iniciemos esta segunda unidad, realizando una breve reseña histórica sobre la motivación laboral. Es de conocimiento general que a partir de la industrialización en el siglo XVIII todo empezó a dar un cambio, donde las personas a pesar de su importancia dentro de las grandes fábricas que empezaban a aparecer no eran valoradas o consideradas como tales, una época caracterizada por el taylorismo (Teoría científica de la administración), donde existía un gran desequilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores, por lo cual se entiende que la desmotivación de los trabajadores aumentaba cada día más.

Fue en 1920, con la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) cuando se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los trabajadores y con ello la legislación sobre las condiciones laborales (Sanz, 2012).

Las primeras teorías sobre la motivación surgen a mediados del siglo XX, las cuales reconocían que existe una relación directa entre el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con la motivación.

Figura 4.

Relación entre la motivación y el rendimiento laboral y la satisfacción personal



Nota. La figura muestra dos variables la variable independiente entendida como aquella que ejerce cambios sobre la variable dependiente, en este caso la variable independiente es la motivación y las dependientes son el rendimiento y la satisfacción laborales. Elaborado por las autoras.

Es así que, a partir de los primeros resultados obtenidos sobre la incidencia de la motivación laboral sobre otros factores organizacionales, se inicia con estudios significativos enfocados directamente con la persona y su bienestar.

A continuación, a manera de resumen, lo invitamos a revisar la siguiente infografía sobre las principales teorías motivacionales, expuestas en una línea de tiempo.

Teorías motivacionales

La infografía que antecede muestra los fundamentos característicos de seis teorías propuestas a lo largo del tiempo sobre la motivación, por lo cual podemos manifestar lo siguiente: La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; Es un proceso que ocasiona, actividad, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (Roussel, 2000). A pesar de que las necesidades, valores y capacidades de las personas varían el proceso es similar para todos.

Dentro del ámbito financiero la motivación juega un papel preponderante, si consideramos primeramente la esencia de la administración financiera la cual según Van Horne & Wachowicz (1998) "La administración financiera esta interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los activos con una meta global en mente. Así la función de decisión de la administración financiera puede dividirse en tres grandes áreas, la decisión de inversión, financiamiento y administración de los activos" (Méndez & Núñez 2014). Por lo cual la administración financiera reduce riesgos e incrementa el valor de la organización, considerando la permanencia y crecimiento en el mercado, la eficiencia de los recursos y la satisfacción del personal (kener & Liman, 2003).

Entonces, si la administración financiera resulta ser tan importante y está directamente relacionada con cada una de las personas que conforman una organización porque no contar con personas altamente motivadas para: aprender a administrar el dinero, aumentar la productividad, garantizar la liquidez de la empresa, rediseñar el modelo de gestión financiera, elaboración de presupuestos, etc.

La siguiente figura muestra el resultado de algunos estudios sobre los principales factores motivacionales en el sector financiero, donde se

muestra únicamente los factores no su grado de importancia ya que este cambiará dependiendo de la organización y otras variables características de una investigación en particular.

Figura 5.
Factores Motivacionales en el sector financiero



Nota. Elaborado por las autoras

La motivación laboral juega un papel muy importante ya que estudios realizados en la Universidad de Warwick y del Wall Street Journal con Opener Institute for People, demuestran que cuando un empleado está satisfecho con su puesto de trabajo es un 31% más eficiente y un 12% más productivo, por lo tanto, motivación es igual a rendimiento laboral.

2.2. Tipos de motivación

Las motivaciones pueden ser de dos clases. De este modo tenemos motivación intrínseca y motivación extrínseca. A continuación, se expone cada una.

Se entiende **motivación intrínseca** al tipo de motivación generada a partir de factores internos del individuo, es decir, la motivación es propia y viene dada por el disfrute de un trabajo por el mero hecho de hacerlo, por lo tanto, es inherente a la persona y, por consiguiente, se trata de un tipo de motivación relacionado con el nivel de satisfacción personal, la cual además se caracteriza por permanecer en el tiempo.

Por su parte la **motivación extrínseca** a diferencia de la anterior, necesita de elementos externos al individuo para poder ser adquirida como aumento en el salario, mejoras de las condiciones laborales, promociones, etc., en consecuencia, suele desaparecer con el tiempo.

Estimado estudiante, la figura que verá a continuación muestra la particularidad de cada tipo de motivación.

Figura 6.
Motivación intrínseca y extrínseca



Nota. Tomado de ¿Qué es la motivación intrínseca y cómo funciona? [Fotografía], por Asana, 2021, ([enlace web](#))

En la actualidad, los estudios han demostrado la importancia de la motivación intrínseca, además se ha establecido que, el salario o cualquier tipo de estímulo externo no son suficientes para mantener la motivación en los empleados. Por lo tanto, la motivación intrínseca como la extrínseca en conjunto juegan un papel significativo dentro de la empresa moderna.



Actividad de aprendizaje recomendada

“La motivación es lo que te pone en marcha, el hábito es lo que hace que sigas” Jim Ryan

Al término del estudio de la semana 2, se considera oportuno que realice la siguiente actividad: Lea los contenidos sobre la motivación y en su cuaderno de apuntes o en un documento Word elabore un mapa mental donde indique cada una de las teorías motivacionales destacando su importancia.

No olvide, un mapa mental consiste en una representación gráfica de un tema en particular, donde el tema principal se ubica en el centro y de él se expande en todas las direcciones conceptos relacionados.

Resultado de aprendizaje 2

- Plantea herramientas y metodologías de gestión innovadoras.

Apreciado estudiante, usted podrá alcanzar el resultado de aprendizaje propuesto para esta unidad gracias a los contenidos teóricos expuestos en la presente unidad, la cual trata sobre la gestión de entornos creativos, permitiéndonos conocer sobre el pensamiento divergente y la importancia de este tipo de pensamiento en nuestros colaboradores para la generación de ideas innovadoras y así como la solución oportuna a problemas.

Por supuesto, la realización de las actividades tanto recomendadas como calificadas establecidas para esta unidad contribuirán también al logro del resultado de aprendizaje.

Es importante mencionar que, los contenidos de esta unidad los encuentra en el capítulo VII del libro básico.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 3

Unidad 3. Gestión de entornos creativos

Si reflexionamos, podemos darnos cuenta de que en todos los momentos de nuestra vida existen y existirán problemas los cuales deberán ser solucionados, es en ese momento cuando el cerebro actúa de manera equilibrada entre el hemisferio izquierdo (racional) y el hemisferio derecho (creativo) en busca de alternativas viables.

Para poder gestionar entornos creativos, resulta imperioso desarrollar la creatividad en el personal de la organización y en nuestro caso específicamente en el área de finanzas.

Es así como iniciamos estudiando la definición de la creatividad propuesta por el experto Edward de Bono, quien sostiene que la creatividad es "el proceso de crear y buscar diferentes alternativas para tomar una decisión, solucionar un problema o realizar una acción" (Edward, 1999).

Arroyo indica que la creatividad supone tres condiciones:

- Una idea o respuesta nueva debe ser producida.
- Esta idea o respuesta debe resolver un problema o alcanzar cierta meta y
- El conocimiento original debe ser mantenido y desarrollado al máximo (Arroyo, 2017).

Seguramente usted habrá leído o escuchado a los expertos en la materia, para cuestionarse si una persona creativa, ¿nace o se hace? Y a pesar de los estudios que sostienen que la creatividad es un don con el cual nacen algunos individuos, se puede afirmar que efectivamente la creatividad se nace, pero también se hace.

El japonés Kenichi Ohmae, sostiene que la creatividad no se puede enseñar, aunque se puede aprender. Es decir, el mismo individuo que está buscando la idea creativa es quien debe bucear en su propia mente y trabajar en sí mismo para desarrollar sus propias habilidades de pensamiento y personalidad. Ejemplo:

Observe cuidadosamente el siguiente gráfico y escriba en su cuaderno de apuntes o documento Word los usos que le puede dar a una taza o jarro. Importante, intente desarrollar al menos veinte ideas en un minuto.

Figura 7.

Jarro



Nota. focus_bell| vecteezy.com

¿Qué le pareció la dinámica? Suponemos que alcanzó algunas ideas y que va comprendiendo el tema.

El psicólogo estadounidense Paul Guilford estableció ocho actitudes básicas que definen a un individuo creativo, las cuales son:

- Fluidez
- Flexibilidad
- Originalidad
- Elaboración
- Sensibilidad
- Redefinición
- Abstracción
- Síntesis.

La gestión de entornos creativos dentro de la organización puede ser considerada como una poderosa herramienta con la que el administrador financiero puede contar para dar solución a los problemas financieros de la sociedad actual, pues hasta día de hoy la innovación es considerada como una cuestión de supervivencia.

La reconocida consultora en términos de innovación financiera, Elia Cortés sostiene que es importante formar al personal financiero en herramientas y técnicas aplicadas referentes a la creatividad, esto último si deseamos responder con eficiencia y eficacia a los continuos desafíos.

En la actualidad, se habla mucho sobre innovación, inteligencia artificial, transformación digital, industria 4.0, pero para poder recorrer un camino

tan radical, se debe empezar por entender que el principal activo con el que cuenta una organización son las personas, y más si reflexionamos que: "No existen empresas creativas, sino personas creativas", como lo menciona Luis Miguel Garrigós, fundador y CEO de rrebrand Strategic Design.

Un estudio publicado por Adobe sostiene que el 78% de las organizaciones que invierten en creatividad obtienen como resultado mejor productividad y equipos más motivación en un 76%, además el estudio indica que un 80% los clientes se encuentran más satisfechos y el 73% de los negocios alcanzan el éxito financiero. Pero como dato adicional, Adobe también señala que, tan solo un 61% de las organizaciones a nivel mundial pueden ser consideradas como creativas.

A continuación, presentamos ejemplos de organizaciones que han apostado por la creatividad en tiempos de pandemia.

Tabla 3.

Ejemplos de organizaciones que han apostado por la creatividad en tiempos de pandemia.

Empresa	Idea creativa
Ikea Corporación multinacional dedicada a la fabricación y venta de muebles.	La corporación creó fondos de pantalla temáticos inspirados en los espacios Ikea, para la herramienta más utilizada hoy en día "Zoom". Los fondos permiten esconder la intimidad del hogar brindando siempre una buena imagen al presentar un fondo de una casa ordenada.
Netflix Empresa de entretenimiento	La mundialmente conocida empresa de entretenimiento Netflix aprovechó la crisis a raíz de la pandemia por la COVID-19, para crear conciencia sobre la importancia de quedarse en casa en tiempos de confinamiento, por supuesto, disfrutando de los servicios que ofrece Netflix.
Heinz Compañía agroalimentaria conocida por su lema "57 variedades de salsa"	La compañía al conocer que los puzzles o rompecabezas llegaron a multiplicar sus ventas por 10 en época de pandemia, decidió crear 57 rompecabezas limitados llamados "rojo kétchup" de 570 piezas, en honor al número de salsas que ofrece, buscando combatir el aburrimiento del confinamiento e incentivar las relaciones personales.

Nota. Adaptado de MásQueNegocio (2020)

3.1. Productos creativos

Existen algunas tendencias sobre los productos financieros, pero la más marcada se traduce en el uso de la tecnología como principal medio ágil, innovador y creativo para ganar competitividad. El uso de los medios digitales se fortaleció a raíz de la crisis sanitaria por la COVID-19, mostrando en principio una resistencia a su uso, pero dando inicio a una nueva era digital. En la actualidad, ya existe una tendencia al uso o preferencia de aplicaciones digitales por parte de los clientes para acceder a productos o servicios.

Cuando hablamos de dos grandes temas como: Tecnología y finanzas, hablamos de Fintech, considerada como una tendencia en la aplicación de tecnologías digitales para optimizar o dicho de otro modo revolucionar las distintas actividades del mundo financiero, el nombre se origina a raíz de la contracción de las palabras en inglés *finance* y *technology*.

A través de las Fintech se puede generar valor a los servicios financieros actuales y brindar soluciones tecnológicas a las actividades de la empresa en términos administrativos.

A continuación, presentamos algunos productos creativos que están revolucionando el mercado financiero:

- Sucursales inteligentes
- Blockchain
- Criptomonedas
- Big Data
- Machine Learning
- PFM

Básicamente, las Fintech facilitan la vida de las personas, llevando los procesos de la banca, contabilidad, economía y administración de una manera más práctica y sobre todo amigable a través del uso de herramientas digitales como plataformas webs o apps móviles. Con el doble objetivo de satisfacer las demandas de los consumidores y cubrir las necesidades organizacionales referentes a la gestión financiera.

3.2. ¿Qué es la inteligencia competitiva?

La inteligencia competitiva surge debido a la complejidad del mercado y al constante cambio que enfrentan las organizaciones en la actualidad, lo cual obliga a las organizaciones modernas estar a la altura de sus competidores, por ello la inteligencia competitiva surge como una nueva disciplina que permite la obtención de datos gracias a la disponibilidad de información legal que existe hoy por hoy, dicha información es recolectada y analizada por las organizaciones para mejorar la estrategia.

Se entiende por inteligencia competitiva al proceso que utilizan las organizaciones para recopilar y utilizar información sobre los productos, clientes y los competidores, con el fin de hacer más competitiva una organización, a través de la toma de decisiones correctas.

Siete son los objetivos de la inteligencia competitiva, los cuales se describen a continuación:

- Prever las estrategias y tácticas de los competidores directos e indirectos
- Analizar toda la información disponible
- Comprender las futuras necesidades del mercado y de los clientes
- Comprender las tendencias del sector
- Monitorizar las innovaciones tecnológicas
- Ir de la mano del Departamento de seguridad
- Monitorizar las oportunidades, riesgos y vulnerabilidades a nivel político, económico y social (Institute, 2019)

Estimado estudiante, para conocer más sobre este tema por favor diríjase a las páginas 117 y 118.



Actividad de aprendizaje recomendada

"La creatividad es la inteligencia divirtiéndose" Albert Einstein

Estimado estudiante, al término de la semana 3 de estudio se han planificado algunas actividades de aprendizaje las cuales ayudarán a reforzar los temas aprendidos. A continuación, lo invitamos a realizar la siguiente actividad considerando las siguientes estrategias didácticas:

Revise los contenidos sobre Gestión de entornos creativos en la guía didáctica y en el libro básico, seguidamente identifique las principales características de los seis sombreros para pensar, finalmente establezca la importancia de los seis sombreros para pensar en el ámbito financiero. Recuerde realizar la actividad en su cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Observe y analice el siguiente video disponible en YouTube "David Kelley: creativos somos todos" creador del *mouse* con Steve Jobs para Apple, el cual cuenta su experiencia sobre la creatividad y la importancia de los pequeños detalles. El video es realmente interesante, al finalizar redacte su propio concepto de creatividad.

Para comprobar su aprendizaje, le invito a participar en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 1

Instrucciones: responda verdadero (V) o falso (F) según corresponda.

1. () Las fintech son las encargadas de automatizar los servicios financieros, mejorando el servicio a los usuarios y cubriendo las necesidades de la organización.
2. () Las competencias, según Martha Alles, son "acciones coordinadas y planeadas que permiten conseguir los fines u objetivos organizacionales".
3. () Las competencias cardinales son aplicables para todos los miembros de una organización.
4. () Uno de los principales preceptos del management 3.0 consiste en la valoración, implicación y compromiso de todos los colaboradores de una organización.
5. () Se entiende por creatividad al proceso de crear y buscar diferentes alternativas para tomar decisiones, solucionar problemas o realizar acciones.

Instrucciones: una con una línea según corresponda. Tema: Tipos de motivación.

Tipos de motivación	Definición
1. Motivación intrínseca	a. Se genera a raíz de factores internos de la persona, dicho de otro modo, es propia y viene dada por el disfrute en la realización de un trabajo.
2. Motivación extrínseca	b. Se caracteriza por la presencia de factores externos al individuo para generar la motivación.

Estimado estudiante, en el apartado solucionario ubicado al final de la guía, usted puede comprobar cada una de sus respuestas.

[Ir al solucionario](#)

¡Éxitos!

- Resultado de aprendizaje 1**
- Reconoce y aplica habilidades de liderazgo para la gestión de las organizaciones.

Apreciado estudiante, para alcanzar el resultado de aprendizaje propuesto es importante que usted revise con atención los contenidos teóricos propuestos, los cuales tratan sobre el liderazgo y toma de decisiones, tema de gran relevancia en la actualidad para la gestión de las organizaciones.

A la par y con el afán de alcanzar verdaderos resultados de aprendizaje, es importante que usted se apoye de las actividades recomendadas y calificadas establecidas para esta unidad de estudio.

Por último, se indica que los contenidos de esta unidad los encuentra en el capítulo III del libro básico.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 4

Unidad 4. Liderazgo y toma de decisiones

Tanto la administración financiera como contable fundamenta la acertada toma de decisiones que en el diario accionar deben tomar los gerentes de una organización. Si consideramos que una de las tareas que tiene el líder dentro de la organización es decidir las inversiones que debe hacer la empresa, lo cual de cierta manera marcará su crecimiento y desarrollo, entenderemos la importancia de reconocer y aplicar el liderazgo como apoyo para la toma de decisiones.

Por ello, los líderes del departamento financiero deberán contar con las habilidades para analizar y elegir las oportunidades más factibles a la hora de decidir por el bien de la empresa (Riquelme, s.f.).

Contar con buenos líderes a la hora de administrar correctamente los recursos financieros, resulta primordial ya que además deben garantizar el desarrollo e innovación de los recursos para así garantizar la permanencia de la organización.

A continuación, se exponen algunos criterios que el líder debe poseer para la correcta toma de decisiones financieras, considerando que estos siempre van a variar dependiendo del tipo de la industria y organización, pero en términos generales se expone:

Figura 8.

Criterios que un líder financiero debe considerar para la toma de decisiones financieras



Nota. Elaborado por las autoras

Por otro lado, cuando hablamos de toma de decisiones tenemos, por un lado, a Richard Daft (2000) quien expuso "la toma de decisiones es el proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción".

Por su parte Salgado (2009) define la toma de decisiones como "un proceso de interacción de los siguientes aspectos: percepción, experiencia, intuición, percepción selectiva, el pensamiento, los filtros mentales, las creencias, las expectativas y las necesidades entre otros" (p.1).

Las definiciones expuestas en suma hablan sobre la toma de decisiones como un proceso en el cual se trata de identificar y resolver los problemas a través de la utilización de algunos elementos como la percepción,

experiencia, intuición, entre otros los cuales ayudarían a la correcta toma de decisiones.

Considerando la importancia respecto a la toma de decisiones, añadimos que los estudios sobre administración reconocen que las empresas exitosas son aquellas que tiene la capacidad de identificar a las personas con: habilidades, actitudes, capacidades y la visión para llevar a cabo acciones y decisiones individuales y colectivas más eficientes (Jacques, 2008) para mejorar la creatividad, el desempeño y la productividad de los empleados (Herrmann & Felfe, 2014).

Dando de este modo gran importancia a la presencia del líder dentro de toda organización. Fleishman et al. (1991) definen al liderazgo como "la influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia. A través de esta influencia, el líder logra que otros lleven a cabo las tareas que se pretenden desarrollar al servicio de la eficacia colectiva".

Existe mucha literatura sobre el tema liderazgo y variedad de definiciones y pensadores. Por ello, vamos a considerar como referente nuestro libro básico, el cual Zanetti (2007) expresa "no basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder (know how) ha de ser además capaz de saber actuar (do how)". Es decir, pasar de "saber hacer" a la práctica, pues se conoce que existen muchos sabedores, pero muy pocos son también hacedores, por ello, lo que se busca es la acción y no solo el conocimiento.

Lo invitamos a revisar el siguiente recurso educativo abierto sobre [Liderazgo](#) el cual le ayudará a reforzar el concepto de liderazgo.

4.1. Liderazgo financiero en tiempos de crisis

Con base en lo aprendido, podemos entender cuán necesario resulta que el líder financiero cuente con conocimientos, habilidades y competencias necesarias que le permitan reaccionar o enfrentarse de la mejor manera ante situaciones de crisis como la actual debido a la COVID-19.

Si queremos sobrevivir en el mercado frente a situaciones tan complejas, debemos contar con verdaderos líderes que guíen de la mejor manera la organización. Sin embargo, al ser un tema reciente no existe información concluyente sobre el mejor tipo de liderazgo en tiempo de crisis, pues la opinión varía dependiendo del autor y del contexto que se presente. Por ello,

a continuación, se han recopilado algunos de los pensamientos expuestos sobre el mejor tipo de liderazgo en tiempos de crisis.

Por último, recalcamos que, aunque los tiempos son inciertos y aunque aún no es claro el panorama respecto a cómo será nuestra nueva normalidad, coincidimos con los diferentes escritos en recalcar la importancia que ejerce el líder dentro de la organización.

Tabla 4.

Tipos de liderazgo en tiempo de crisis

Autor	Tipo de líder	Característica
<i>David Lamka</i>	Líder transformacional	<p>El autor sostiene que la principal característica de este tipo de líder, es la "fácil adaptación a los cambios emergentes y con ello, la capacidad de impulsar a todos los colaboradores con el propósito empresarial y el propósito del líder".</p> <p>Como cualidades adicionales menciona, la capacidad de compromiso con el equipo, con los stakeholders, generando confianza en él y sus gestiones.</p> <p>Considerando que la confianza en tiempo de crisis no tiene precio.</p>
<i>McKinsey Global Survey</i> <i>Consultora estratégica global</i>	Líder apoyador	<p>La consultora confirma que, "los líderes que apoyan a sus colaboradores generan un ambiente de seguridad psicológica. Básicamente, se refiere a la importancia de enfocarse en el bienestar físico y psicológico de los colaboradores"^b y que esto se ha evidenciado en grandes compañías lo cual ha garantizado su aún permanencia en el mercado.</p>

Autor	Tipo de líder	Característica
<i>Revista EKOS</i>	Liderazgo directivo	<p>El análisis que muestra la tan reconocida revista digital EKOS, enfatiza en la "visibilidad del líder, pues en tiempos de crisis prima la incertidumbre sobre: ¿qué va a suceder en la organización? Por lo cual, el líder es el único que a través de su dirección y presencia pueden neutralizar estos sentimientos"^c</p> <p>En consecuencia, este tipo de liderazgo se encargará de informar asertiva y eficazmente todo lo relacionado con el entorno del área, de esta manera el colaborador conocerá qué debe hacer y cómo deberá hacerlo para así cumplir con los objetivos organizacionales.</p>
<i>Deloitte</i> <i>Empresa dedicada al servicio de Auditoría, consultoría, manejo de riesgos, asesoramiento financiero y en impuestos para empresas a nivel mundial.</i>	Liderazgo Resiliente	<p>Deloitte indica que el liderazgo resiliente es el que mejor ha sabido sobrellevar la gestión financiera en tiempos de crisis. Esto sostiene, con base en los diferentes análisis obtenidos de las prácticas líderes de las organizaciones internacionales en la planificación de la continuidad empresarial.</p> <p>Además, ha identificado algunas acciones clave que los líderes resilientes pueden considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ "Implementar y mantener un centro de crisis. ▪ Identificación y apoyo constante al talento. ▪ Mantener la continuidad del negocio. ▪ Comprometerse con los clientes. ▪ Interactuar con su ecosistema empresarial y regulatorio. ▪ Fortalecer capacidades digitales"^d

Nota. ^aTahora (2020). ^bAbarca (2021). ^cEkos (2021). ^dDeloitte (2021).

Estimado estudiante, continuemos con el estudio de este interesante tema en esta oportunidad entendamos las grandes diferencias entre un jefe y un líder.

4.2. Jefe vs Líder

Es importante aclarar que son dos conceptos muy diferentes los referentes a directivos (managers) y a líderes (leaders). Es así que los líderes son aquellas personas que inspiran a sus colaboradores e impulsan el proceso creativo gracias a su energía, los líderes además son aquellos que buscan oportunidades y recompensas.

Por su parte, los directivos son excelentes haciendo desaparecer conflictos entre los miembros de una organización o sus departamentos, esto sucede mientras la organización lleva a cabo sus negocios o actividades normales.

Debido a la importancia que ejercen tanto los líderes como los directivos, en la actualidad se considera primordial para la supervivencia de una empresa contar con estos dos tipos de individuos, pues se trata de formar de manera simultánea buenos directivos y desarrollar líderes.



Semana 5

4.3. Estilos de liderazgo

Estimado estudiante, luego de conocer la importancia de líder en el ámbito financiero, es oportuno en esta oportunidad conocer sobre los cuatro estilos de liderazgo que surgen a raíz de aplicar el liderazgo situacional, y a partir de este conocimiento usted pueda determinar qué estilo de liderazgo se acoplaría mejor a su organización.

A continuación, brevemente explicaremos sobre la particularidad del liderazgo situacional, el cual fue propuesto por Hersey Blanchard, quién propone un modelo de liderazgo en el cual el líder se adapta a diferentes situaciones y nivel de desarrollo de los colaboradores. Es decir, de acuerdo con las necesidades del equipo surge un estilo de liderazgo.

Se puede decir entonces, que el liderazgo situacional es de tipo adaptativo y flexible ya que se adapta perfectamente al entorno laboral. A diferencia de otros tipos de liderazgos, el liderazgo situacional no se basa en habilidades específicas del líder, por el contrario, como ya se ha dicho modifica el estilo de gestión para adaptarse a las necesidades organizacionales pasando de un liderazgo a otro.

Los cuatro estilos de liderazgo son:

- **E1** Estilo directivo, característica mucha dirección
- **E2** Estilo consultivo, característica mucho apoyo – mucha dirección
- **E3** Estilo apoyador, característica mucho apoyo
- **E4** Estilo delegativo, característica poco apoyo-poca dirección

Figura 9.

Estilos de liderazgo



Nota. Los 4 estilos de liderazgo situacional y sus cualidades [imagen], por Asana, 2021, ([enlace web](#))

La imagen muestra de manera figurativa cada uno de los estilos de liderazgo, donde se puede visualizar primeramente los tipos de comportamiento. Así tenemos, el comportamiento directivo representado en el eje horizontal y en el eje vertical el comportamiento de apoyo, cada uno muestra un bajo y alto comportamiento, pudiendo de esta manera ubicar a los diferentes estilos de liderazgo dependiendo de sus características: mucha dirección, mucho apoyo – mucha dirección, mucho apoyo, poco apoyo-poca dirección.

Estimado estudiante en este momento diríjase a la página 32 del texto básico para conocer más información sobre cada uno de los estilos de liderazgo.

4.4. Delegación y participación

La madurez de las personas influirá en el estilo de liderazgo, por lo cual se puede decir que la madurez puede ser baja, moderada, moderada alta y alta. A continuación, en la siguiente tabla tomada del libro básico se expone la relación existente entre el nivel de madurez versus el estilo de liderazgo.

Tabla 5.

Relación Nivel de Madurez Vs Estilo de Liderazgo

Nivel de madurez	Estilo de liderazgo
Madurez Baja M1	E1 Liderazgo Directivo
Madurez Moderada M2	E2 Liderazgo Consultivo
Madurez Moderada/Alta M3	E3 Liderazgo Apoyador
Madurez Alta M4	F4 Liderazgo Delegativo

Nota. Tomado de Arroyo (2017).

4.5. Modelos de liderazgo

A continuación, se puede notar las dos conductas básicas del liderazgo (dirección y apoyo) de acuerdo con sus categorías con los cuatro estilos de liderazgo.

Tabla 6.

Modelos de Liderazgo

E3 Poca Dirección Mucho Apoyo	E2 Mucha Dirección Poco Apoyo
APOYADOR "Hablemos ambos decidimos"	CONSULTIVO "Hablemos yo decido"

E4	E1
Poca Dirección	Mucha Dirección
Poco Apoyo	Mucho Apoyo
DELEGATIVO "Tú Decides"	DIRECTIVO "Yo Decido"

Nota. Tomado de Arroyo (2017).

4.6. Liderazgo Nivel 5

El liderazgo Nivel 5 fue propuesto por el estadounidense Jim Collins en su libro "Good to great" donde presenta el resultado de cinco años de investigación.

En su libro Collins define el liderazgo Nivel 5 como "la combinación de una fuerte aplicación de humildad con una alta dosis de férrea determinación profesional al liderazgo" (Collins, 2001).

En su tesis Collins declara que para sacar lo mejor de las personas se debe:

- Respetar a la gente
- Contar con la entrega decidida del líder
- Contar con gente con un fuerte y poderoso compromiso para lograr los resultados (tanto individuales, como colectivos)

Una característica importante del líder Nivel 5 es la mezcla de voluntad y humildad, además los líderes en este nivel conducen con la ayuda de gente de pensamiento y acción disciplinada, por lo tanto, se trabaja con equipos de alto desempeño, automotivados, auto gestoras y autodisciplinadas.

Además, el reconocido consultor y escritor Collins plantea una fórmula para obtener el liderazgo Nivel 5 en las organizaciones, dicha fórmula es la siguiente:

Figura 10.

Fórmula para obtener el Liderazgo Nivel 5



Nota. Tomado de Arroyo (2017).

En la siguiente imagen se representa gráficamente los 5 tipos de liderazgo, en la misma se puede observar la gradación de los distintos estilos de liderazgo, permitiéndonos comprender como podemos llegar al Nivel 5.

Figura 11.

Niveles de liderazgo



Nota. Tomado de Collins (2005)

La figura nos muestra en la base de la pirámide el primer nivel de liderazgo, donde se encuentran los individuos con alta capacidad de trabajo y disciplina como dato a favor, pero también se caracteriza por ser un líder individualista. En la siguiente fase de la evolución de un líder tenemos al

líder nivel 2 el cual goza de trabajar en equipo, este tipo de líder comprende que la fuerza de su liderazgo no solo está en su capacidad, sino en el equipo de trabajo.

Seguidamente, nos encontramos en el nivel 3 de liderazgo caracterizado por la gestión, organiza a las personas y los demás recursos para la consecución de objetivos organizacionales. Continuando el proceso evolutivo del líder, llegamos al líder nivel 4, el cual además de reunir todas las anteriores características descritas, es un líder con visión del negocio que además posee la capacidad para identificar nuevos talentos e incorporarlos a la organización.

Por último, en la cúspide de la pirámide encontramos al líder nivel 5 considerado como el máximo exponente del liderazgo según Collins, como ya se ha mencionado este tipo de líder se caracteriza por ser una persona humilde quién además busca el beneficio de la organización por encima del suyo.



Actividad de aprendizaje recomendada

"Un líder lleva a la gente a donde nunca habrían ido solas" Hans Finzel

Con base en lo aprendido en esta semana académica, sugerimos realizar una infografía donde puntualice al menos cinco criterios que un líder debe poseer para la toma de decisiones financieras en el ejercicio del liderazgo, no olvide realizar esta actividad en su cuaderno de apuntes o en su documento Word.

A manera de resumen, sugerimos revisar el siguiente recurso educativo abierto [Liderazgo Nivel 5](#)

El video nos muestra una entrevista al fascinante Jim Collins quien define al liderazgo nivel 5 como "una persona ambiciosa por encima de todo, por la causa, por la compañía, por el trabajo, no ambicioso por el mismo, además es una persona que tiene la voluntad de hacer lo que sea necesario para llegar al éxito de dicha causa", además en su entrevista expone ejemplos de empresas que han surgido a través del liderazgo Nivel 5.

Es momento de comprobar lo aprendido, participando en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 2

Instrucciones: escoja la opción que considere como respuesta correcta.

1. Se entiende por liderazgo:
 - a. La influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia, logrando de esta manera que el grupo realice tareas al servicio de la eficacia colectiva.
 - b. Características individuales de personalidad, devenidas en comportamientos que resultan en un desempeño exitoso.
 - c. Al movimiento de innovación, liderazgo y gestión, caracterizado por el trabajo conjunto.
2. Los criterios que un líder financiero debe considerar para la toma de decisiones financieras son:
 - a. Experiencia e intuición.
 - b. Autoridad y arrogancia.
 - c. Autónomo y conocimiento básico de Microsoft Excel.
3. ¿Cuántos estilos de liderazgo existen?
 - a. 3.
 - b. 4.
 - c. 5.
4. Se entiende por liderazgo situacional:
 - a. El tipo de liderazgo con poder absoluto sobre los trabajadores.
 - b. El tipo de liderazgo que hacen todo según lo determinado en un libro.
 - c. El tipo de liderazgo que se adapta a diferentes situaciones.

5. Los estilos de liderazgo son cuatro, los cuales nacen a partir del liderazgo situacional, a continuación, señale la opción que indique los 4 estilos de liderazgo.
- Burocrático, carismático, orientado a las personas, consultivo.
 - Directivo, consultivo, apoyador, delegativo.
 - Directivo, autoritario, afiliativo, visionario.
6. Una con una línea según corresponda. Tema: Niveles de liderazgo según Jim Collins.

Niveles de liderazgo	Característica
3. Nivel 1	a. Se caracteriza por trabajar en equipo.
4. Nivel 2	b. Se caracteriza por ser un líder individualista.
5. Nivel 3	c. Se caracteriza por ser un líder visionario.
6. Nivel 4	d. Se caracteriza por la gestión, organiza a las personas y a todos los recursos de la organización.
7. Nivel 5	e. Se caracteriza por ser una persona humilde, que busca el beneficio de todos.

[Ir al solucionario](#)

Resultado de aprendizaje 3

- Aplica modelos de solución analítica y creativa de problemas en la gestión administrativa.

Apreciado estudiante, usted podrá alcanzar el resultado de aprendizaje propuesto para esta unidad gracias a la parte conceptual expuesta y por supuesto realizando las actividades recomendadas y calificadas establecidas para esta unidad de estudio.

La unidad cinco, es la última unidad en este primer bimestre en la cual estudiaremos sobre la capacidad para convencer a una persona a través de la argumentación, denominada o entendida como persuasión, la cual es considerada como un modelo creativo para la gestión administrativa moderna. El tema en mención permite dar cumplimiento al resultado de aprendizaje.

Por último, es importante mencionar, que la información propuesta tanto en la unidad uno como en la unidad dos, no se encuentra en el texto básico, por lo cual, para objeto de estudio se sugiere considerar toda la información propuesta en la guía virtualizada y en los recursos educativos abiertos.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 6

Unidad 5. Persuasión

Desde un plano general, la intención de una persona de cambiar la actitud, creencia o comportamiento de otro u otros individuos mediante la transmisión de información se conoce como persuasión. "Asimismo es un medio por el cual las personas colaboran unas con otras en la conformación de sus versiones de la realidad, individuales o compartidas, que comportan cambios de conducta" (Jaime & López, 2005).

No obstante, en ocasiones, las intenciones de una persona en el proceso de persuasión son claras para ambas partes, es decir, tanto la persona

que pone en práctica esta habilidad como el receptor son conocedores del suceso. Sin embargo, en algunos casos, una persona no es consciente de que está siendo manipulada y viceversa, el que realiza esta acción no cae en cuenta que está tratando de influir en los demás.

Figura 12.

La persuasión



Nota. hakan kaçar | vecteezy.com

Por otra parte, si se posiciona la técnica de persuasión desde un ámbito empresarial, posee un concepto que va relacionado con las ventas y el logro de objetivos. Los grandes y exitosos profesionales responsables de estas tareas dominan y comprenden plenamente la técnica de la persuasión. No obstante, "no solo los vendedores y altos directivos emplean la persuasión dentro de un ámbito empresarial para la consecución de los objetivos.

Cualquier empleado dentro de una empresa puede desarrollar esta técnica para alcanzar las metas deseadas, y no únicamente a nivel empresarial, sino también en lo personal" (ICADE, 2021). Por ejemplo, a los empleados de bajo nivel en una empresa se los puede convencer para que asciendan en sus puestos y obtengan puestos más altos o asuman mayores responsabilidades.

Es necesario tener en cuenta que, en las últimas décadas, habilidades como la persuasión o el liderazgo han jugado un papel protagonista en las empresas a pasos agigantados. Si retrocedemos en el tiempo, la gente vería el éxito empresarial de una manera completamente diferente. Donde únicamente independientemente del negocio y los recursos humanos de la empresa, solamente los gerentes trabajaban para obtener resultados. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, este concepto ha dado un giro y la percepción de estas habilidades también. Como advirtió Brian Legget

en su libro "Developing your Persuasive Edge: la persuasión es un aspecto que influye a todos y en todos los momentos de nuestra vida" (2006). Este libro menciona la importancia de la persuasión si se busca la eficiencia empresarial. Asimismo, incluye las diferentes técnicas utilizadas para desarrollar la persuasión y las diferentes perspectivas que puede cubrir esta habilidad.

El estado actual del pensamiento conceptual social relacionado con la persuasión empresarial se ha visto limitado por las mejoras en las técnicas empresariales. El capital humano alguna vez se consideró una simple mano de obra, actualmente se ha convertido en uno de los recursos más valiosos de la empresa. El poder de influir en otros se ha convertido en una técnica requerida por cualquier directivo de alto cargo, y el desempeño de los empleados de quienes una persona es responsable dependerá de sus propias capacidades de gestión. En definitiva, la técnica de convencer a alguien es asociada a las buenas habilidades de liderazgo y además se ha convertido en uno de los principales requisitos de los empleadores a la hora de contratar y seleccionar personas que ocuparán puestos importantes en la empresa especialmente si hablamos en el ámbito financiero y ventas.

Por último, debemos reconocer que algunas personas de la población nacen para persuadir y liderar un grupo. La persuasión forma parte de ellos y la desarrollan de forma natural y sencilla. Esto plantea la pregunta más clásica: ¿una persona persuasiva nace o se hace? Evidentemente, no hay una respuesta concisa, nadie nace para saberlo todo, pero sí hay muchas personas que están dotadas de ciertas cosas, y la persuasión puede ser una de ellas.

Esta es una habilidad, no importa si tienes talento o no, no obtendrás nada a menos que lo practiques. Sin embargo, es cierto que algunas personas apenas necesitan utilizar algún tipo de entrenamiento o práctica porque tienen esta habilidad y la utilizan de forma innata. Según el libro "Developing your Persuasive Edge: the key to your communication success in business" (Brian Legget, 2006), se presentan algunas de las distintas características que poseen esta clase de personas las cuales dominan la técnica de la persuasión. Mientras que en el libro de Robert Cialdini "Influence: The Psychology of Persuasion" (1984), se ha elaborado un conjunto de técnicas y métodos para el entrenamiento de esta habilidad.

Características de las personas persuasivas

A continuación, presentamos algunas características de las personas persuasivas:

- **Seguridad en uno mismo.**- Una persona persuasiva no deberá mostrar al receptor inseguridad, por lo tanto, el emisor deberá mostrar confianza, seguridad y fortaleza si desea lograr su cometido.
- **Comunicación fluida.**- Otra característica importante que debe poseer una persona persuasiva es la capacidad o facilidad para comunicar de manera fluida, buscando siempre utilizar las palabras adecuadas.
- **Facilidad para escuchar.**- Saber escuchar, es otra particularidad que debe poseer una persona persuasiva, pues al tratarse de una comunicación bilateral el emisor debe escuchar con atención al o los receptores para así poder contestar argumentativamente.
- **Sentido del humor.**- Contar con sentido del humor, resulta de gran relevancia a la hora de persuadir ya que genera confianza así como permite congeniar de mejor manera con las personas. Por otro lado, esta característica puede ser utilizada además para salir de situaciones complicadas.
- **Inteligencia emocional.**- Una característica importante para toda persona persuasiva es el manejo de las emociones, el autocontrol y la empatía, dichas cualidades permiten llevar a cabo una buena técnica persuasiva.

Elementos de la persuasión

Existen algunos elementos que conforman una situación persuasiva. En el recurso que precede se explica brevemente dichos elementos. Por ello le invito a revisar el siguiente recurso educativo.

Elementos de la persuasión

Cómo pudo observar existen algunos elementos clave de la persuasión, siendo los más importantes el emisor, receptor y el mensaje.



Actividades de aprendizaje recomendadas

"La civilización es la victoria de la persuasión sobre la fuerza" Platón

Apreciado estudiante, llegar a este apartado es muy gratificante, puesto que es un indicativo positivo, el cual muestra que ha culminado sus estudios propuestos en el primer bimestre. Por ello y para finalizar sugiero que realice la siguiente actividad, la cual permitirá valorar su entendimiento respecto al tema de estudio persuasión.

Lea los contenidos de la Unidad 5: Persuasión y formule cinco ejemplos ilustrativos sobre persuasión. Para ello considere como referente el siguiente ejemplo:

- El discurso que utiliza un político a través del cual consigue aumentar sus votantes.
- El vendedor de una tienda cualquiera que consigue convencer a las personas sobre las bondades de sus productos para concretar una venta.



Semana 7

Actividad 1

Apreciado estudiante, para esta semana recomendamos cumplir con las siguientes actividades.

- Realizar la Actividad Suplementaria, habilitada únicamente para aquellos estudiantes que no pudieron participar del CHAT EVA.
- Revisar los contenidos de las unidades 1 y 2, recuerde estas unidades no constan en el libro básico por ello deberá estudiar toda la información propuesta en la plataforma EVA incluidos los recursos educativos abiertos.



Actividades finales del bimestre



Semana 8

Actividad 1

Apreciado estudiante, para esta semana recomendamos cumplir con las siguientes actividades.

- Realizar la Actividad Suplementaria, habilitada únicamente para aquellos estudiantes que no pudieron participar del CHAT EVA.
- Revisar todos los recursos propuestos durante estas seis semanas de estudio (Autoevaluaciones, actividades de aprendizaje recomendadas, recursos educativos abiertos).
- Revisar la información propuesta en las unidades 3, 4 y 5. No olvide apoyarse del libro básico (capítulo III y VII).

La revisión oportuna de contenidos garantizará el éxito de su evaluación bimestral.

Atención

Antes de la evaluación bimestral considere las siguientes sugerencias:

- Conozca el día y hora de la evaluación bimestral.
- Corrobore que su Tablet o computador se encuentren en perfecto estado.
- Tener a la mano su cédula de identidad.



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Reconoce y aplica habilidades de liderazgo para la gestión de las organizaciones.

Bienvenidos estimados estudiantes al segundo bimestre,

A partir de la presente semana iniciamos un nuevo bimestre, en el cual abordaremos diversas temáticas que le permitirán reforzar los contenidos previos, y a su vez adquirir nuevos conocimientos relacionados principalmente con la comunicación y las habilidades para su efectivo desarrollo. Le animo a participar activamente del proceso de aprendizaje, apoyarse en la presente guía, así como en el libro básico y juntos resolver interrogantes que se presenten en el camino.

Para lograr el resultado de aprendizaje abordaremos temas que permitan al estudiante relacionarse con las habilidades de la comunicación, especialmente cómo lograr una comunicación afectiva e identificar esos principales problemas de comunicación que detienen el progreso efectivo de una empresa o institución.

Con esfuerzo y dedicación se cumplirán sus objetivos. ¡Ánimo!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 9

Unidad 6. Habilidades de comunicación

6.1. La comunicación como habilidad

Partiremos refiriéndonos a la comunicación y su conceptualización, siendo esta el proceso de intercambio entre una o más personas, que a través de un código buscan transmitir un mensaje. Según Gómez y Simón (2016) la comunicación como tal es un "tema tan antiguo como el hombre y

tan importante como él" (p. 5), que en su ejecución incorpora una serie de elementos, sin los cuales no podría concretarse este proceso tan complejo. De esta manera se incluye a quien emite sus ideas, opiniones o sentimientos denominado emisor; del otro lado se plantea la figura del receptor, que es quien recibe la información y entre los que se añade el mensaje, que es el fin de la comunicación; el canal, como el medio físico para trasladar el mensaje; el código o lenguaje; el ruido como las posibles interrupciones o interferencias; el contexto, en cuanto a la situación en la que se presenta el proceso y la retroalimentación, que permite la interacción entre los dos primeros elementos (Figura 13).

Figura 13.
Elementos de la comunicación



Nota: Adaptado de Elementos de la comunicación [Imagen], por Chen, 2021, ([enlace web](#))

Una vez con esta definición, el estudio se orienta a la comunicación como habilidad, siendo esta última:

El conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal, que expresa sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas. (Caballo, 1989, como se citó en Van-Der Hofstadt, 2021, p. 3)

De esta manera y como información adicional, también se precisa que una conducta de habilidad debe permitir:

- Incrementar la efectividad en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Aumentar la efectividad para mantener y/o mejorar la relación con los demás en el proceso de interacción.
- Potenciar la efectividad de mantener la autoestima de la persona.

Con base en estos parámetros se reconoce a la comunicación como una habilidad, que en su complejidad posibilita, más allá de un simple intercambio, un abanico de oportunidades, considerando que a partir de ella se cumplen los procesos más básicos hasta los más sofisticados de interacción, además de involucrarse en todas las áreas de desarrollo de las personas, puesto que todo comunica.

Bonifaz (2012) señala que la comunicación es una habilidad que se debe dominar con el firme propósito de transmitir eficazmente el mensaje, siendo esta acción la base de todas las relaciones personales. "De este modo es posible hacer y conservar amigos, a la familia, participar en grupos, ser un excelente orador e, incluso, convertirse en un líder; pero todo ello dependerá de la manera en que se aprovechen las habilidades comunicativas" (p. 23).

Con estas primeras precisiones le invito a revisar el texto base en su capítulo IV, que se refiere precisamente a las habilidades de comunicación.

6.2. Comunicación eficiente y comunicación afectiva

En estos primeros apartados también se incluyen aspectos relacionados con la comunicación eficiente y la comunicación afectiva. En este primer escenario, Petrone (2021) precisa que "para hacer más eficaz la comunicación, el emisor debe orientar el mensaje al receptor y a la respuesta que quiera obtener de él", además, considerando que "la comunicación es un proceso dinámico y continuo formado por varios elementos, por lo que para obtener eficiencia debe darse respuesta a cada uno de estos" (p. 189).

Por su parte, Hernández *et al.* (2019) precisa que para que una comunicación sea eficiente es necesario "buscar la estética de la comunicación, que básicamente es buscar en la materialización del pensamiento el lenguaje adecuado según el entorno, incluso desarrollando

de forma eficaz la lengua materna" (p. 15). En este sentido, se insiste en la interacción adecuada de todos los elementos de la comunicación, de tal manera que el fin, que es el mensaje, llegue a su destinatario, y como acción final más sobresaliente, se concrete la retroalimentación que permite medir la atención puesta por el emisor y receptor y el grado de entendimiento.

A partir del libro base se incluye que la comunicación eficiente responde a las 7C de Calvelo Ríos, siendo estas:

Credibilidad, contexto, contenido, claridad, continuidad y consistencia, canales de comunicación y capacidad del auditorio.

En este punto le invito a revisar precisamente este apartado y a analizar estas variables, así como su incidencia para una comunicación efectiva.

En cuanto, al segundo caso relacionado con la comunicación afectiva, partiremos de la definición de afectividad, que según la Real Academia Española (2022) es el "conjunto de sentimientos, emociones y pasiones de una persona" (párr. 2). Por lo tanto, en su asociación con la comunicación, se presenta como un proceso a través del cual las relaciones humanas, puntualmente relacionadas con grupos de contacto inmediato como la familia, amigos o compañeros tiene singular importancia, contribuyendo con el desarrollo personal de los participantes.

La Guía de Comunicación Afectiva (2021) propone como concepto de comunicación afectiva al "establecimiento de una relación desde la conexión emocional" (p. 4), siendo fundamental los siguientes parámetros:

1. Reconocer la necesidad en áreas fisiológicas, afectivas, sociales y cognitivas.
2. Responder oportunamente a las necesidades previamente reconocidas.
3. Respetar las características individuales individuo, anteponiendo como
4. Aceptar y respetar las emociones y sentimientos.
5. Autoconocimiento y autocuidado.

La comunicación afectiva ha sido abordada desde diferentes áreas del conocimiento, con varios estudios en su relación con niños y adolescentes en edad escolar, siendo esta etapa una de las que insiste en el desarrollo de diversas formas de contacto, expresión y manifestación de los pensamientos; sin embargo, también es un periodo de vulnerabilidad, que sin acompañamiento necesario desencadenaría aspectos negativos.

Como recurso adicional, le invito a revisar la [Guía de comunicación afectiva](#), en la que se encuentran varios parámetros sobre este último tema abordado.

6.3. Importancia de la comunicación entre áreas

La comunicación ha acompañado a las personas desde sus mismos orígenes, con diferentes opciones para el intercambio del mensaje, siendo fundamental en los procesos de convivencia social, puesto que posibilita el entendimiento del otro y el reconocimiento de necesidades. En coincidencia con este planteamiento, Zayas (2012) menciona que "la comunicación es una función básica de los seres humanos, de vital importancia para el desarrollo de la sociedad" (p. 7). A través de esta se construyen las relaciones sociales, personales, entre otras (Figura 14) y a partir de ello radica su importancia en la convivencia y supervivencia de la población.

Figura 14.

La importancia de la comunicación en el desarrollo social



Nota. teguhjatipras451636| vecteezy.com

Atendiendo a la importancia de la comunicación entre áreas, el estudio se dirige a las organizaciones y desde el aporte de Gómez (2013) una buena comunicación:

Mejora la competitividad de estas, posibilita su adaptación a los cambios del entorno, facilita los logros de los objetivos y metas, satisface las necesidades, permite fomentar la motivación, compromiso, responsabilidad, buen clima laboral, implicación y participación de los miembros. (...) Además, una buena comunicación es aquella en la que se practica la escucha activa, es asertiva y proactiva. (párr. 1 y 6)

Para complementar le invito a revisar el apartado del libro base relacionado con la importancia de la comunicación.

6.4. Comunicación financiera: transparencia y confianza

Frente al reto económico y financiero surge la necesidad de conocer y abordar aspectos relacionados con la economía de la región e incluso del mundo, a través del conocimiento de variables propias de esta área. Bajo ese contexto, siendo un escenario que se interpreta desde especialistas, en la actualidad también es de interés colectivo, frente a lo cual se propone la comunicación financiera; siendo sus principales emisores las instituciones y entidades dedicadas a esta actividad.

Desde el planteamiento de Berceruelo (2013), la comunicación financiera está integrada por una serie de técnicas de comunicación, tal es el caso de "la comunicación empresarial, "que va desde la comunicación corporativa, hasta la comunicación publicitaria y de Marketing", cuyo objetivo se orienta al usuario, en la posibilidad de persuadir frente al consumo de servicios financieros.

Como se observa en la Figura 15, la comunicación financiera atiende a tres importantes sectores, frente a los cuales se orientarán diferentes recursos y estrategias.

- Expertos, requieren información precisa, al margen de datos, estadísticas y proyecciones.

- Consultores y periodistas económicos, quienes resultan importantes aliados para la difusión de información de estas entidades dirigido a los diferentes públicos.
- Gran público, consume la información en torno a los servicios de las entidades, y con ello se produce el proceso de consumo.

Figura 15.

Influencia de la comunicación financiera en diferentes sectores



Nota. Tomado de Comunicación Financiera [Imagen], por Comunicólogos, 2020, ([enlace web](#))

Si bien, la comunicación es un proceso que se cumple de forma permanente, sin embargo, al margen de la comunicación financiera se identifican determinados escenarios en los cuales su incidencia es mayor, tal es el caso de la crisis. En este sentido resultará fundamental las explicaciones que se trasladan a sectores como los accionistas, analistas e inversores.

Para evidenciar la incidencia de la comunicación financiera en escenarios de crisis, el mismo Berberuelo (2013), plantea un estudio realizado en el contexto de la comunicación empresarial en Ecuador frente a la crisis económica, la misma que se desarrolló en colaboración con el diario español Expansión, y que presenta:

La opinión de los públicos externos de las compañías cotizadas sobre la Comunicación que de ellas recibían y para saber si analistas, inversores, accionistas y gestores de capital riesgo, entre otros, detectaban -o no- una merma en la calidad de los contenidos transmitidos, precisamente como consecuencia de la crisis. (p. 46).

A partir de ello, y en contraste a este último aporte, le invito a revisar el documento denominado "[Comunicación Financiera: análisis aplicado a Bancos y Cajas de Ahorro en España](#)", de tal manera que pueda disponer de conceptos y otras herramientas aplicadas en un contexto distinto al ecuatoriano.

6.5. Principales problemas de comunicación

Como se ha mencionado, la comunicación por sí misma es un proceso complejo y bajo esa premisa en el siguiente apartado abordaremos los principales problemas de la comunicación. Arroyo (2017), autor del libro base afirma que la mayor cantidad de problemas en el mundo suceden por la falta de comunicación y es evidente que si el proceso no se construye y ejecuta adecuadamente el mensaje llegará distorsionado y no se cumplirá el objetivo como tal.

Con base en este último argumento, evidentemente la retroalimentación también se ve afectada, considerando que al no llegar el mensaje de forma correcta al receptor no se cumple el proceso a cabalidad, y por ende cualquier mensaje de respuesta que regrese al emisor estará distorsionado.

Para Codina (2002), los problemas de comunicación se presentan con más frecuencia de la que podría pensarse e incluso "el impacto de las comunicaciones no efectivas lo percibe más el receptor que en emisor" (p. 98).

Entre las barreras que se identifican y que se recogen en el texto base (revise cada una de las descripciones) están:

- Efectos de posición
- Problemas semánticos y de lenguaje
- Distorsiones perceptivas
- Diferencias culturales
- Distracciones físicas

- Falta de retroalimentación
- Conflictos interpersonales no resueltos entre emisor y receptor
- Mensajes mal expresados
- Traducciones e interpretaciones defectuosas
- Falta de atención
- Omisiones al comunicar
- Temor
- Generalizaciones

Como complemento en este apartado, le invito a observar el video "[Conflictos comunes de comunicación](#)", en el que se recogen diversos escenarios, en el que la comunicación interpersonal no se cumple efectivamente.

6.6. La nueva comunicación

Al ser un proceso que ha acompañado al ser humano durante mucho tiempo, la comunicación también se somete a los múltiples cambios que han sucedido, siendo una de las transformaciones más profundas aquellas que suceden con el cambio de soportes para la comunicación, tal es el caso del involucramiento de la tecnología.

Bayo *et al.* (2016) al referirse a la nueva comunicación establecen la relación comunicación-tecnología proponiendo una nueva dimensión, que invita a comprender y dominar los parámetros de la realidad actual. Estos autores señalan que:

Es preciso hacer un alto en el camino y plantear lo que fue la comunicación en el pasado y lo que será en el futuro, ya que los tres tiempos: pasado, presente y futuro, exigen una retroalimentación que permita analizar la evolución del fenómeno desde sus orígenes hasta la actualidad, incluso hacer predicciones del papel que desempeñará en un futuro. (p. 126).

El contexto actual representa, sin duda, un reto para todos los segmentos de la población, considerando aspectos como la alfabetización digital, la brecha digital, el uso de soportes propios del escenario tecnológico, entre otros. Por otra parte, con esta nueva comunicación se despliegan importantes oportunidades a nivel individual y colectivo, partiendo de nuevas formas de interacción que van más allá de los límites geográficos

y del tiempo (Figura 16), es decir, que nos encontramos en un momento de hiperconectividad, donde el mundo está más conectado que antes.

Figura 16.

Nueva comunicación: Hiperconectividad



Nota. Tomado de Medios de comunicación social [Imagen], por Pixabay, 2020, ([enlace web](#))

Comunicación y tecnología

La nueva comunicación es posible gracias a la llegada de la tecnología, con la cual se desarrolla una nueva propuesta para llegar con los contenidos a los usuarios. Esta tecnología se presenta con la innovación y evolución de cada soporte, así como cambios trascendentales, tal es el caso de la llegada de Internet, con el cual se da paso a una comunicación bidireccional, que rompe barreras de espacio y tiempo.

Esta nueva comunicación centra su modelo en un esquema más amplio que el tradicional, por lo que además del emisor, receptor y mensaje, se suman elementos como el canal, la retroalimentación y el código. Además, elementos centrales como el emisor y receptor tienen roles compartidos e incluso en la figura de consumidor y productor, se presenta el prosumidor, que, a más de recibir los contenidos, también está en la posibilidad de crearlos.

La nueva comunicación implica cambios en los usuarios, con más personas conectadas alrededor del mundo, más dispositivos, más soportes y una diversidad de métodos para comunicar.

Aparecen las redes sociales, que juegan un papel fundamental en este nuevo ecosistema, convirtiéndose en puntos de encuentro del mundo, que

trasladan la realidad a lo digital y generan una conexión múltiple, en la cual está vigente, no sólo usuarios, sino también empresas e instituciones.

La nueva comunicación es hiperconectividad, que se traduce en la conexión de los usuarios de forma permanente, desde diferentes partes del mundo y en cualquier momento, considerando que esta es parte de la cotidianidad de las personas y es el mecanismo para recibir y compartir información; a lo que se suma el acceso a dispositivos y la penetración de Internet.



Actividad de aprendizaje recomendada

"Lo más importante en la comunicación es escuchar lo que no se dice" Peter Drucker

Es momento de evaluar esta primera semana y conocer cuánto ha avanzado y reforzar los conocimientos adquiridos, por ello lo invitamos a realizar la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 3

Instrucciones: de los siguientes enunciados coloque verdadero (V) o (F) falso, según corresponda.

1. () La comunicación es un proceso tan antiguo como el mismo origen del hombre, cuya importancia radica en su involucramiento con todas las áreas de desarrollo.
2. () Los elementos de la comunicación son el emisor, receptor y mensaje, y se mantienen hasta la actualidad.
3. () La comunicación, como una habilidad, es el conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal.
4. () Una conducta de habilidad disminuye la efectividad para mantener y/o mejorar la relación con los demás en el proceso de interacción.
5. () La comunicación es una habilidad que se debe dominar para transmitir eficazmente el mensaje, siendo esta acción la base de todas las relaciones personales.
6. () La comunicación eficiente responde a credibilidad, contexto, contenido, claridad, continuidad y consistencia, canales de comunicación y capacidad del auditorio.
7. () La comunicación eficiente y efectiva comparte los mismos principios de desarrollo.
8. () Los problemas de comunicación se presentan con más frecuencia de la que podría pensarse y el impacto de las comunicaciones no efectivas lo percibe más el emisor que el receptor.
9. () Las diferencias culturales y las distracciones físicas son parte de los problemas de comunicación.

10. () La nueva comunicación responde a la hiperconectividad.

[Ir al solucionario](#)



Unidad 7. Empowerment

Hemos llegado al estudio de la unidad 7, con el análisis de un término que quizás para algunos es poco conocido, pero que es una herramienta de gestión indispensable en las empresas.

7.1. ¿Qué es el empowerment?

Iniciaremos el siguiente apartado con la visualización del video denominado "[¿Que es Empowerment? Definición, Objetivos y Características](#)", en el cual obtendremos las primeras conceptualizaciones sobre el tema de estudio.

Con estas nociones iniciales, procederemos a incluir otros aportes, tal es el caso de Cáliz *et al.* (2016) que presenta al empowerment como "uno de los nuevos paradigmas en el entorno empresarial y como una herramienta de gestión, que permite aumentar el nivel del compromiso del talento humano, mejora la conducción de actividades y optimiza los recursos" (p. 24). Estos autores, a su vez recogen otras perspectivas como las del Banco Mundial (2011), cuya definición apunta a "un proceso de incrementar la capacidad de los individuos o grupos para tomar decisiones y transformar los resultados deseados en las distintas áreas de la organización" (p. 24) (Figura 17).

Figura 17.
Principios del Empowerment

Empowerment



Fuente: Empowerment y equipos de alto rendimiento [Imagen], por Ecofín Economía y Finanzas, 2014, ([enlace web](#))

En cuanto a su origen, Vázquez (2004, citado por Leyva y Vilcas, 2021) señala que este término nace a finales de la década de los 70 y se "orienta a encontrar una adecuada redistribución de los recursos y posibilitar mayor participación de los trabajadores en su ámbito laboral, lo que conlleva mayor control" (p. 32).

Una última definición por incluir es la de Amezcua *et al.* (2019), quienes se refieren al *empowerment* o empoderamiento como:

Herramienta que tiene la capacidad de brindar poder al empleado para autogestionar su trabajo y los recursos requeridos para realizarlo con calidad, confianza y productividad, lo que implica el compromiso desde los

directivos hacia los colaboradores, incluso brindándoles conocimiento, herramientas y retroalimentación. (p. 34)

Le invito a revisar el capítulo 11 del texto básico, así como el artículo “[El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano](#)”, en el que profundizará en el tema de estudio.

7.2. Características del empowerment

Con la diversidad de definiciones obtenidas surge también la necesidad de abordar aspectos relacionados con las características del empowerment. Según Amezcua *et al.* (2019), un equipo que actúa bajo este paradigma presenta los parámetros propuestos en la Figura 18.

Figura 18.
Características del empowerment



Nota. Adaptado de Amezcua *et al.* (2019, pp. 34-35)

Otras propuestas al referirse a las características del *empowerment* señalan (Torres, 2020):

- Unión y solidaridad, que se refleja en el trabajo en equipo.
- Orgullo, evidenciado en la satisfacción de trabajo bien hecho y el aporte a la organización.
- Voluntad, en cuanto a la disponibilidad para integrarse a los objetivos de la organización y apoyar en el cumplimiento de las metas.
- Atención a los detalles, identificando aspectos que puedan interferir en el accionar de la empresa, para brindar soluciones adecuadas.
- Credibilidad, que se refleja en el esfuerzo hacia al trabajo, de tal manera que se inspire confianza. (p. 26).

Como se puede observar son varias las características que se proponen al margen del *empowerment*. De esta manera le invito a levantar un listado de aquellas características que usted considera identifican a grupos empoderados.

7.3. Ventajas del *empowerment*

Además de las características mencionadas resulta importante incluir las ventajas que presenta el *empowerment*, que según Sisternas (2018) corresponden a:

- Satisfacción de los trabajadores, logrando sentido de pertenencia con la empresa al brindarles confianza.
- Se alcanza mayor motivación y se aumenta la productividad.
- Se obtiene mejor química en el equipo y con ello un espacio laboral adecuado.
- Se obtienen liderazgos compartidos, con la oportunidad que los miembros de la organización puedan tomar decisiones más rápidas y resolver problemas, buscando el beneficio colectivo.
- Los trabajadores están en la capacidad de convertirse en líderes de grupo.

- Mejora la productividad y con ello se vuelca la atención a los clientes, ofreciendo atención personalizada, de calidad y logrando también afinidad por la empresa.

Otras ventajas que se recogen sobre el *empowerment* son las propuestas por UNADE (2021):

- Aumento de la autoestima.
- Mayor motivación de los equipos.
- Crecimiento del compromiso.
- Desarrollo de competencias, habilidades, destrezas.
- Mejores resultados.
- Ahorro de tiempo.

En este sentido, también son variados los aportes y las ventajas del *empowerment*, por lo que le sugiero realizar una comparación con la información propuesta y su libro base, frente a este tema.

7.4. ¿Qué roles se utilizan dentro del *empowerment*?

Atendiendo a Morales *et al.* (2006) el *empowerment* insiste en un cambio fundamental en el papel de cada uno de los colaboradores de la organización, de tal manera que se puedan diversificar las funciones y asumir un verdadero compromiso desde cada área, incluso con la posibilidad de ser soporte en diversos procesos y con ello responder a los usuarios, como parte fundamental.

Otros aportes como el de *EAE Business School* (2021) señalan que, al margen de los roles, el *empowerment* se basa en cuatro puntos principales:

El poder, donde el gestor debe delegar autoridad y responsabilidad en todos los niveles de la empresa.

La motivación, reconociendo el buen desempeño, así como celebrar el alcance de metas y reconocer buenos resultados.

Desarrollo, en cuanto se ejecuten capacitaciones permanentes donde puedan participar los colaboradores.

Liderazgo, se requiere que los empleados lideren.



Actividad de aprendizaje recomendada

"Forma bien a la gente para que puedan marcharse, trátales mejor para que no quieran hacerlo" Richard Branson

Una vez analizados los contenidos de esta unidad nos corresponde desarrollar la autoevaluación, a través de la cual se diagnostican y refuerzan la información obtenida. Para ello, sírvase escoger la respuesta correcta para cada enunciado.



Autoevaluación 4

1. El empowerment es:
 - a. La capacidad de resiliencia de los miembros de una organización.
 - b. Herramienta de gestión que permite aumentar el nivel de compromiso del talento humano.
 - c. Herramienta para incrementar la capacidad de respuesta de los directivos hacia el talento humano.
2. Los principios del empowerment son:
 - a. Confiar en el equipo, retroalimentación y enfoque en la mejora continua.
 - b. Responsabilidad, compromiso y lealtad.
 - c. Atención al cliente y responsabilidad social.
3. A través del empowerment se brinda a los colaboradores:
 - a. Mejores ingresos.
 - b. Conocimiento y retroalimentación.
 - c. Espacio adecuado de trabajo.
4. Del siguiente listado, seleccione las características del empowerment:
 - a. Unión y solidaridad, orgullo, voluntad, atención a los detalles y credibilidad.
 - b. Actitud positiva y entusiasmo.
 - c. Todas las anteriores.
5. Las ventajas del empowerment son:
 - a. Satisfacción de los trabajadores y aumento de autoestima.
 - b. Motivación y crecimiento personal.
 - c. Limitaciones en cuanto a la productividad.

6. El empowerment organizacional como una oportunidad de aprender y empoderar a los empleados busca:
- Ganar clientes y liderar frente a la competencia.
 - Elaborar nuevos productos.
 - Establecer espacios de comercialización.
7. Las características de un lugar de trabajo con empowerment son:
- Lugar tranquilo, adecuado para laborar.
 - Espacios individuales, donde las decisiones de los colaboradores no se consideran en su totalidad.
 - Espacios que promueven la innovación y creatividad.
8. Complete la siguiente frase con los términos correctos: Las habilidades gerenciales son el punto diferenciador entre _____ que simplemente ordenan y aquellos que _____ los procesos.
- gerentes - ejecutan.
 - colaboradores - ejecutan.
 - usuarios - desarrollan.
9. Del siguiente listado seleccione las habilidades de un buen líder.
- Manejo del cambio, productividad, comunicación efectiva, manejo de los errores.
 - Creatividad e innovación.
 - Compromiso y liderazgo.
10. Complete la siguiente frase con los términos correctos.

Los lugares de trabajo con _____ se caracterizan por la _____ de una nueva relación entre _____, y por una nueva relación entre la gente y la organización.

- compromiso - búsqueda - usuarios.
- empowerment - búsqueda - empleados.
- empowerment - desarrollo - gerentes.

[Ir al solucionario](#)

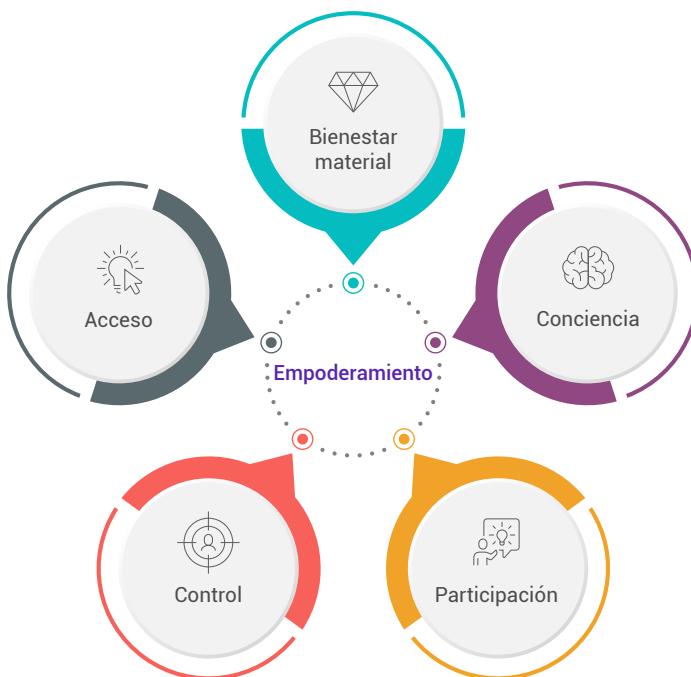


7.5. ¿Qué es el empowerment organizacional?

Se describe al *empowerment* organizacional como "la oportunidad de aprender a formular de manera clara y asertiva las ideas, con el fin de argumentar y defender diferentes puntos de vista" y no solo como "el poder de los empleados para fortalecer su sentido de pertenencia" (Orquiz-Díaz et al., 2021, p. 145). De esta forma se obtiene el empoderamiento de este sector desde diferentes aristas y se alcanza el compromiso y responsabilidad frente al accionar de la empresa, ayudándole a crecer, ganar clientes fieles y liderar por sobre la competencia.

A continuación, se plantea la Figura 19, en la cual se resume el *empowerment* organizacional o de las empresas, orientando los esfuerzos a parámetros de participación de los trabajadores, control de las actividades, acceso a los procesos, bienestar material al dotar de los insumos necesarios para el trabajo y conciencia en la ejecución de acciones, con la búsqueda de responder a la visión de la organización y su filosofía institucional.

Figura 19.
Representación del empowerment organizacional



Fuente: Empoderamiento organizacional [Imagen], por Mejía, 2015, ([enlace web](#)).

7.6. ¿Cómo se identifica un lugar de trabajo con empowerment?

Para iniciar este ítem nos dirigiremos al capítulo once del texto básico, que en su numeral 3 aborda precisamente este tema y propone como características de un lugar de trabajo con *empowerment* los siguientes parámetros:

Mejora constante de la calidad de trabajo, ampliación de habilidades y tareas que se utilizan en un puesto, promueve la innovación y creatividad, se tiene más control acerca de las decisiones de trabajo, se ejecutan tareas completas, orientación y conocimiento del mercado y satisfacción del cliente. (Arroyo, 2017, p. 187).

Otros aportes, como el de Morales *et al.* (2006) mencionan que los lugares de trabajo con *empowerment* "se caracterizan por la búsqueda de una nueva relación entre empleados, y por una nueva relación entre la gente y la

organización" (p. 4); además proponen la siguiente figura (Figura 20) para sintetizar este ámbito.

Figura 20.

Características de organizaciones con empowerment



Nota. Tomado de Características de organizaciones con empowerment [Imagen], por Morales et al. 2006, ([enlace web](#))

Como se puede observar, cada uno de estos parámetros apuntan a disponer de un espacio adecuado para el desarrollo de las actividades laborales, buscando que las acciones a nivel interno se reflejen hacia afuera y se concreten importantes niveles de competitividad.

7.7. Habilidades del empowerment

Al margen de las habilidades del *empowerment* o habilidades gerenciales le invito a revisar previamente el capítulo del texto base correspondiente a este tema, en el que se presenta un esquema con los diferentes procesos de estas habilidades.

Para Ruiz (2013, como se citó en García *et al.*, 2016) las habilidades gerenciales "son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente ordenan y aquellos que ejecutan los procesos administrativos, y quienes, a través de sus actitudes y motivaciones positivas hacia el trabajo contribuyen al bienestar" (p. 6). Otra definición propuesta es la planteada por Silva-Rubio (2021), quien proyecta a las habilidades gerenciales como:

La capacidad de analizar cada situación para detectar los hechos esenciales y decisivos, de sintetizar para llevar a cabo los eventos de acuerdo con una visión general, de planificar para establecer metas y promover acciones convergentes, de organizar para entender las relaciones entre los distintos elementos de la organización y coordinar para obtener el óptimo global. (p. 151).

A partir de estos conceptos, le invito a observar la Figura 21, en el que se proyectan determinadas habilidades gerenciales relacionadas con el trabajo individual, en equipo y con la búsqueda de productividad.

Figura 21.
Habilidades de un buen líder



Nota. Tomado de 8 Habilidades Gerenciales [Twitter], por DRHEM Capital Humano, 2019, ([enlace web](#))

**Resultado de
aprendizaje 2**

- Plantea herramientas y metodologías de gestión innovadoras.

Una nueva unidad está por iniciar y con ello el aprendizaje de nuevos conocimientos, los cuales nos permitirán avanzar en nuestra formación académica. Le animo a participar activamente del proceso, revisar el material de apoyo y cumplir con las actividades sugeridas.

Para el logro de este nuevo resultado de aprendizaje nos centraremos en el estudio de la innovación empresarial, desde los conceptos básicos de innovación, la importancia de una adecuada organización en el sector financiero para lograr una transformación empresarial.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Unidad 8. Innovación, inteligencia emocional y auto organización

8.1. ¿Qué es innovación?

Para iniciar este apartado, le invito a reflexionar sobre cuántas veces ha escuchado, o ha utilizado el término innovación, o a su vez con qué áreas lo conecta; considerando la importancia que ha alcanzado y la versatilidad con la que se lo usa. Así también, vamos a observar la Figura 22, y a partir de este proponer nuestra propia definición de lo que es innovación.

Figura 22.

Representación gráfica de la innovación



Nota. Tomado de 12 pasos para la innovación [Imagen], por Grandes Pymes, 2017, ([enlace web](#))

La palabra innovación ha tomado gran incidencia en los últimos años, siendo utilizada en múltiples disciplinas y bajo diferentes contextos. En este sentido, Suárez (2018) recoge una serie de aportes en relación con la conceptualización del término, los cuales se reflejan en la Tabla 7.

Tabla 7.*Definiciones de innovación por autores*

Autor	Año	Definición
Schumpeter	1942	Introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión.
Nelson	1997	Innovación es la transformación de conocimiento en nuevos productos y servicios. No es un evento aislado, sino la respuesta continua a circunstancias cambiantes.
Pavón & Hidalgo	1997	La innovación es el conjunto de actividades inscritas en un período de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización.
Castells y Pasola	1997	Proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado.
Suárez	2015	La innovación es el rompimiento en tiempo y espacio de un proceso, producto o servicio, que se presenta con una nueva calidad incremental o radical y que es aceptado por el cliente. Su impacto puede ser económico, social o ambiental.
3ª. Edición del Manual de Oslo	2016 - 2017	La innovación como la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o de las relaciones exteriores.

Nota. Adaptado de Suárez (2018)

Como se puede apreciar, el término innovación tiene diversas percepciones según el planteamiento de cada uno de los autores, coincidiendo principalmente en el cambio que esta ofrece. A lo largo del tiempo son varios los factores que han motivado que las personas o las organizaciones incursionen en procesos de innovación, siendo uno de los más representativos y actuales, la llegada de Internet, que exige incursionar en la innovación y trasladarla a cada uno de los productos o servicios, con la finalidad de mantenerse en el tiempo.

La innovación constituye el motor impulsor del desarrollo y crecimiento empresarial hacia la competitividad en un mercado cada vez más exigente y demandante. (Díaz y Guambi, 2018, p. 212)

Otros aportes en torno a la innovación también refieren a los cambios que se han concretado, tal es el caso de Bidaurrezaga (2020), quien plantea el siguiente gráfico, a propósito de la evolución de la innovación.

Figura 23.
Evolución de la innovación



Innovación orientada por la Ciencia y la Tecnología (I+D+i)

- La innovación se produce en las empresas (i) y es consecuencia de la actividad de I+D (Innovación Tecnológica) -> Innovación centrada en los **productos y los procesos** (liderazgo de las unidades de I+D, dptos. Ingeniería, oficinas técnicas...)



Innovación orientada al Mercado

- La innovación se produce en las empresas pero puede ser **tecnológica** (producto y proceso) o no **tecnológica** (organización y comercialización/marketing) (liderazgo del gestor/a de innovación, dirección de calidad, etc.)



Innovación centrada en las Personas

- Innovan las personas, no sólo en las empresas, sino también en las Administraciones Públicas, y, en general, en todos los ámbitos económicos y sociales con el objetivo de hacer frente a los retos futuros.

Nota. Tomado de Conceptos de innovación y de I+D e instrumentos para su impulso [Figura], por Bidaurrezaga, 2020, ([enlace web](#)).

Para complementar este apartado le invito a revisar detenidamente la información del texto base sobre el tema de la innovación, de tal manera que se afiancen los conocimientos hasta aquí obtenidos.

8.2. ¿Cómo aplicar la innovación en el ámbito financiero?

Córtés (2020), a través del video denominado “[La innovación en el área financiera](#)” propone determinados criterios a propósito de la innovación en el ámbito financiero, por lo que previo a iniciar este apartado, vamos a observarlo.

Una vez revisado este recurso, nos involucramos en la aplicación de la innovación en el ámbito financiero, frente a lo cual se incluye el término innovación financiera, que según Litan (2013) se concibe frente a la crisis y se refleja en toda acción que mejore las cuatro funciones generales de carácter social y económico de las instituciones, los mercados y los instrumentos financieros.

La innovación financiera es el acto de crear nuevos instrumentos financieros conocidos como nuevas tecnologías financieras, instituciones y mercados. Es también considerada como el producto o procesos de cambio con innovaciones del producto a través de nuevos contratos derivativos, distintas seguridades corporativas o innovadoras formas de productos de la inversión concentrada, así como procesos de mejoras por los nuevos medios para distribuir seguridades en procesos de transacciones o los precios de éstas. (Lita, 2013, p. 66)

Con base en estos conceptos, se evidencia que el ámbito financiero al igual que otros campos de desarrollo, están sujetos a una serie de cambios, siendo estos productos de la innovación. De esta manera, mediante la innovación financiera se busca desarrollar procesos que generen beneficios al sector, permitan gestionar de forma adecuada los recursos y a su vez presentar una experiencia distinta para el usuario, cuyos movimientos económicos son permanentes.

Para complementar este apartado le invito a revisar el artículo “Innovación financiera para una economía sostenible”, en el cual se recogen experiencias prácticas sobre el tema, que apuntan a finanzas sostenibles relacionadas con: aparición de nuevos proveedores y servicios en los

mercados, creación de nuevos productos financieros con criterios de sostenibilidad, adaptación de la política de gestión de riesgos financieros e interacciones entre los avances tecnológicos y el cambio climático. Así también se propone la siguiente infografía con ejemplos de innovación financiera, que le invito a revisar.

Resultado de aprendizaje 1

- Reconoce y aplica habilidades de liderazgo para la gestión de las organizaciones.

Estimado estudiante, para alcanzar el resultado de aprendizaje se han propuesto los contenidos teóricos referentes a la inteligencia emocional destacando para la gestión de las organizaciones, además, lo invitamos a realizar las actividades recomendadas y calificadas establecidas para esta unidad de estudio, las cuales fortalecerán el logro del resultado de aprendizaje.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

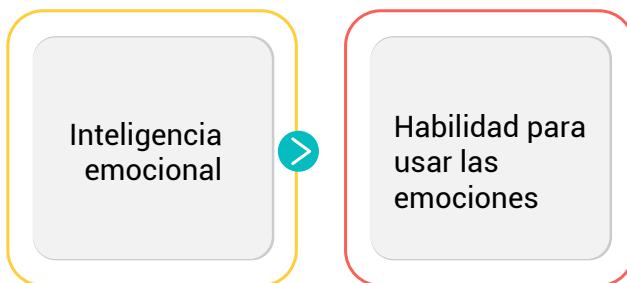


Semana 13

8.3. ¿Qué es inteligencia emocional?

Figura 24.

Inteligencia emocional



Al referirnos a la inteligencia emocional, partiremos del presente gráfico, que básicamente resume su significado, puesto que esta se orienta

precisamente al manejo de las emociones del individuo, atendiendo a diferentes escenarios y grupos sociales.

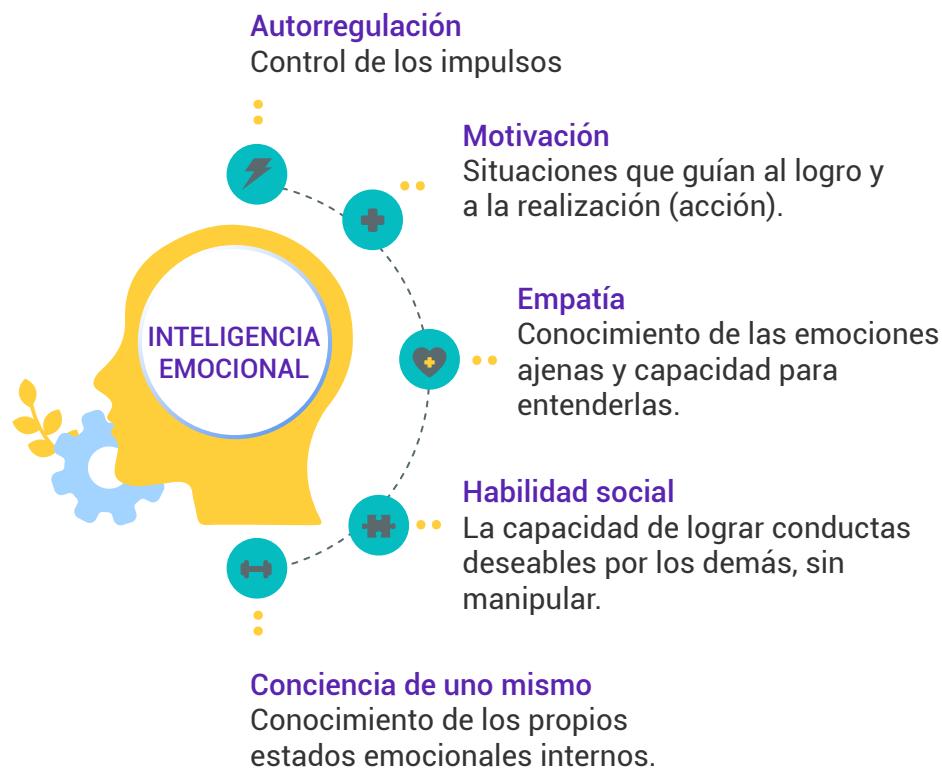
Para Apaza y Flores (2019), la inteligencia emocional es “la capacidad, habilidad de entender, manejar, reconocer, comprender, regular y evaluar las emociones y sentimientos propios y de los demás de modo efectivo que permitan resultados positivos” (p. 6). Con ello coincide Goleman (2012, como se citó en Márquez, 2021) al señalar que la inteligencia emocional es:

La capacidad que tiene el ser humano para motivarse a sí mismo, perseverar a pesar de las frustraciones que presenta la vida, controlando los impulsos y regulando el estado del ánimo, evitando angustias que puedan interferir en los pensamientos para la toma de decisiones, abriendo paso a la capacidad de empatizar y confiar en otros. (p. 10).

En ese sentido, es importante considerar que las emociones acompañan a la persona a lo largo de su vida y juegan un papel fundamental en la conducta frente a diversos ambientes y contextos que le rodean. Además, según el mismo Goleman, la inteligencia emocional se compone de 5 principios, los cuales corresponden a:

Figura 25.

Principios de la Inteligencia Emocional



Nota. Tomado de Educación Emocional [Imagen], por Imocli, 2019, ([enlace web](#))

A propósito de estos principios, resulta importante incorporar los principales modelos de la inteligencia artificial (Tabla 8).

Tabla 8.

Modelos de inteligencia emocional

Modelo	Descripción
Modelo de las cuatro fases	Llamado modelo de habilidades y se basa precisamente en las habilidades de procesar la información emocional, no toma en cuenta los rasgos de la personalidad. Las principales habilidades de este modelo son: <ul style="list-style-type: none">▪ Percepción emocional▪ Asimilación emocional▪ Comprensión emocional▪ Regulación emocional

Modelo	Descripción
Modelos mixtos	Son los modelos que permiten combinar rasgos de personalidad y la capacidad de automotivación con habilidades reguladora de emociones, cuyas emociones son establecidas de acuerdo con el contenido que se quiera estudiar
Modelo Bar-on	Baron define a la inteligencia emocional como el conjunto de habilidades o competencias personales, emocionales, sociales y de destrezas, que influye en la forma de entender, comprender, adaptarse y expresarse con los demás, y la manera como nos relacionamos con ellos mismos. Este modelo se compone de diferentes competencias, al margen de lo intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad, manejo del estrés y estado de ánimo general.

Nota. Adaptado de Apaza y Flores (2019)

Con los aportes externos, nos corresponde incorporar el contenido del texto base, que en su capítulo VI refiere al presente tema. Revíselo a detalle y reflexione sobre la importancia de la inteligencia emocional, estructurando un breve ensayo al respecto.

La inteligencia emocional tiene una vinculación con muchas áreas de la convivencia social y en el escenario laboral, puntualizando el ámbito de las organizaciones toma un importante rol, relacionado con el desempeño de cada colaborador, así como en la toma de decisiones y planteamiento de estrategias. A través de la IE se concretan diversas acciones como:

- Empoderamiento de los gerentes, de tal manera que obtengan habilidades para intuir las necesidades de los demás
- Desarrollo de estrategias para solventar las necesidades
- Incidencia en el área de recursos humanos

Adicional a ello, se propone el figura 25, en el que se reflejan resultados que se pueden obtener producto de aplicar la inteligencia emocional en entornos laborales, tanto al interno de la organización, como fuera de la misma con la oportunidad de captar nuevos usuarios y fidelizar a los existentes.

Figura 26.

Efectos de la IE en el trabajo



Nota. Tomado de Inteligencia emocional en el trabajo [Imagen], por Psicología Online, 2020, ([enlace web](#))

En la práctica existen muchas formas de aplicar la inteligencia emocional, con incidencia en procesos complejos como el caso de despidos y otros de crecimiento, como el posicionamiento de una marca. A continuación, comparto usted **ejemplos concretos** para este apartado, en el que se ponen como ejemplo casos para los temas señalados.

8.4. ¿Cómo se maneja la auto organización dentro de las empresas?

En el presente apartado corresponde estudiar la auto organización dentro de las empresas, cuya base se orienta a la siguiente relación:

Acción – reflexión – implantación

Esta permite "explorar la innovación y generación de valor, conforme se desarrollen las actividades, y competencias en el proceso de aprendizaje e intercambio de conocimientos" (Chávez, 2014, p. 14).

Por su parte, Posada (2018) al referirse a la auto organización, la presenta como "la emergencia de comportamientos colectivos a partir de la interacción entre las partes y en ausencia de un controlador central que determine el comportamiento del sistema" (p. 9). Según este mismo autor, las características fundamentales de los sistemas autoorganizados son:

1. Los sistemas autoorganizados son dinámicos
2. Exhiben propiedades emergentes
3. Pueden promover patrones estables

La auto-organización se vuelve imprescindible en el crecimiento de las organizaciones, puesto que permite la regulación de los procesos, impulsando el actuar individual y a través de este, el colectivo. "El orden en los sistemas de auto organización no se basa en la imposición de un plan general por una autoridad central, si no en la acción de los agentes interdependientes y en la adaptación continua" (Posada, 2018, p. 20).

A continuación, en la Figura 27, se evidencia en aplicación la auto organización de las empresas:

Figura 27.

Auto organización en las empresas



Nota. Tomado de Auto-organización – Fundamentos y relación con la motivación intrínseca [Imagen], por Albaladejo, 2018, ([enlace web](#))



Actividad de aprendizaje recomendada

“La innovación es lo que distingue a un líder de los demás” Steve Jobs

Nuestro estudio ha avanzado y son varios los contenidos abordados hasta este momento, nos corresponde desarrollar la presente autoevaluación e identificar qué áreas requieren reforzar.



Autoevaluación 5

Instrucciones: seleccione la opción correcta.

1. ¿Qué es la innovación?
 - a. El motor impulsor del desarrollo y crecimiento empresarial hacia la competitividad en un mercado cada vez más exigente y demandante.
 - b. Es la capacidad de cambio permanente en escenarios cambiantes.
 - c. Es el rompimiento de un proceso, producto o servicio a lo largo del tiempo.
2. ¿A qué autor se le atribuye el siguiente concepto? Es la transformación de conocimiento en nuevos productos y servicios.
 - a. Pavón e Hidalgo.
 - b. Suárez.
 - c. Nelson.
3. La innovación que se orienta al mercado puede ser:
 - a. Competitiva.
 - b. Tecnológica y no tecnológica.
 - c. Consecutiva.
4. La innovación financiera es el acto de crear:
 - a. Instrumentos financieros.
 - b. Libros contables.
 - c. Veedurías.
5. La inteligencia emocional responde a la habilidad para usar:
 - a. La autoestima.
 - b. Las emociones.
 - c. Emociones y sentimientos.

6. El modelo de las cuatro fases de la inteligencia emocional tiene habilidades como:
 - a. Empoderamiento.
 - b. Percepción, asimilación, comprensión y regulación emocional.
 - c. Autoestima y regulación emocional.
7. ¿A qué modelo se le atribuye la siguiente premisa? La inteligencia emocional como el conjunto de habilidades o competencias personales, emocionales, sociales y de destrezas, que influye en la forma de entender, comprender, adaptarse y expresarse con los demás.
 - a. Modelo Bar-on.
 - b. Modelo competitivo.
 - c. Modelo de las 4 fases.
8. En la auto organización dentro de las empresas se desarrolla la siguiente relación:
 - a. Organización colectiva y responsabilidad social.
 - b. Reflexión y reacción.
 - c. Acción, reflexión e implantación.
9. Las características fundamentales de los sistemas de auto organización son:
 - a. Dinámicos, promueven patrones estables.
 - b. Exhiben propiedades emergentes.
 - c. Todas las anteriores.
10. El orden los sistemas de auto organización se basa en:
 - a. Adaptación continua.
 - b. Autoridad central.
 - c. Plan general.

[Ir al solucionario](#)

Resultado de aprendizaje 3

- Aplica modelos de solución analítica y creativa de problemas en la gestión administrativa.

Nos adentramos en los últimos temas correspondientes a la formación de este segundo bimestre, y ha sido un camino fructífero en la adquisición de nuevos conocimientos. Al igual que en las unidades anteriores, en esta también apoyaremos nuestro estudio en el texto base, la presente guía y los recursos que se recomendarán.

Para el logro de este resultado de aprendizaje, abordaremos temáticas relacionadas con la negociación, conocimiento y habilidades que se necesitan para lograr una negociación efectiva y finalmente, los tipos de negociaciones, entre ellas; cooperativa, competitiva y el método de Harvard.

¡Ánimo, falta poco!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 14

Unidad 9. Negociación, manejo de conflictos y habilidades personales para llegar a nuevos acuerdos

9.1. ¿Qué es negociación?

El capítulo XIII de nuestro texto base se refiere precisamente a la negociación, presentándola como las habilidades personales para llegar a buenos acuerdos. Previo a incursionar en el aporte de otros autores, nos dirigiremos a este apartado para realizar una lectura comprensiva del tema y luego revisar la información a presentar en la guía.

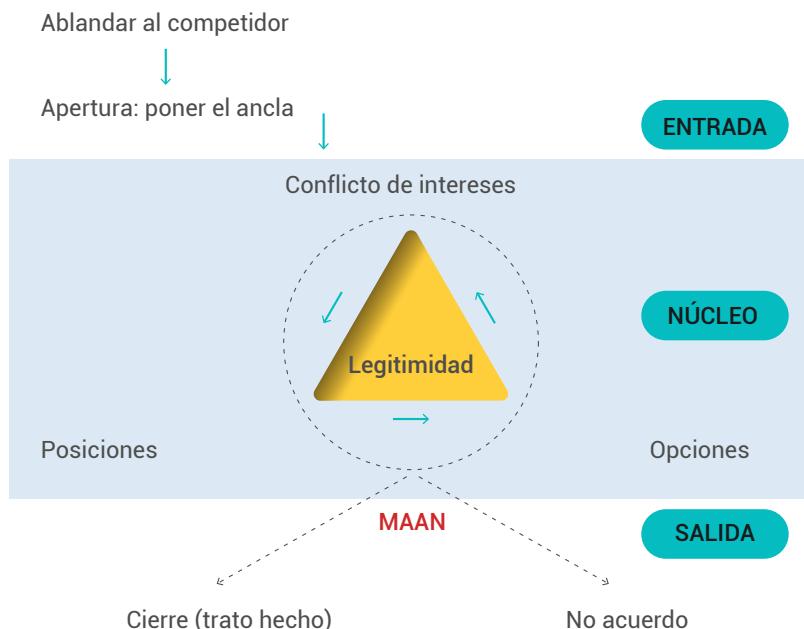
La Real Academia Española (2021), define a la negociación como "la acción y efecto de negociar", o a su vez "los tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto" (pág. 1-2). De esta manera, en su aplicación, la acción de negociar busca generar respuesta entre dos personas sobre una intención en específico, con la búsqueda de "ganar" frente a los resultados.

La negociación es el arte de llegar a una mutua comprensión, a través de las oportunas discusiones sobre los puntos esenciales de un contrato, tales como entrega, especificaciones, precios o términos. Dada la interrelación de dichos factores entre sí y con muchos otros, se trata de un arte que requiere juicio y sentido común (Hajek, 1981, como se citó en Paz, 2004)

Así también, las negociaciones resultan ser situaciones estratégicas, donde las partes dependen de las interacciones que se concreten, es decir, que dependen de lo que haga el otro, por lo que involucra mecanismos de acción que permitan perfilar los resultados e incluso el mismo proceso. En una negociación es preciso que se establezcan reglas, las cuales permitan obtener como resultado una interacción positiva, puesto que el "ganar – ganar" está siempre presente y prevalecerá quien mantenga mejorar habilidades de comunicación, socialización y negociación como tal.

Al ser un proceso la negociación se desarrolla mediante etapas, las cuales deben cumplirse y avanzar según la resolución de cada una de estas (Figura 28).

Figura 28.
Elementos de la técnica de negociación tradicional



Nota. Tomado de Elementos de la técnica de negociación tradicional [Imagen], por Paz, 2004, ([enlace web](#))

El proceso de negociación dispone de un diagrama de 4 fases, que se refleja en (Andalucía Emprende, 2016):

- Preparación, corresponde a la fase inicial, e implica la introspección y extrospección.
- Conducción, intercambio de ofertas y demandas, posiblemente con argumentos.
- Implementación, consiste en ejecutar los compromisos adquiridos.
- Renegociación, en el caso en que una de las dos partes proponga nuevas ofertas, a fin de reabrir la negociación. Ambas partes intercambiarían nuevas ofertas hasta alcanzar un mejor acuerdo. (pp. 5-6).

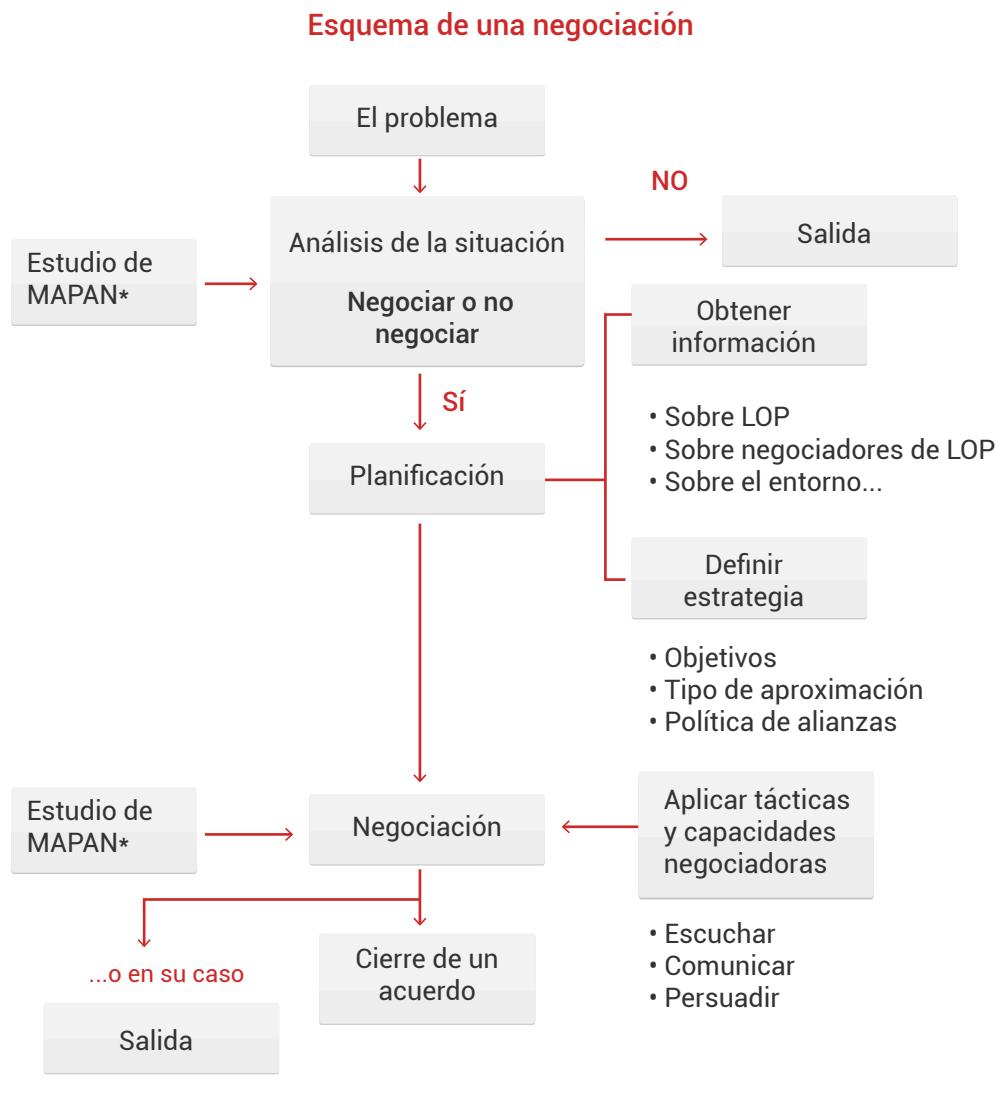
9.2. Conocimientos y habilidades necesarias para negociar

Partiremos observando el video denominado "[Negociar. Habilidades negociadoras](#)", en el que se brindan aspectos generales en relación con los conocimientos y habilidades necesarias para negociar. Luego, le invito a reforzar con el contenido del libro base en relación con este tema, en el que se presentan un listado de estas habilidades.

Partiremos señalando la propuesta de Alas-Pumariño (2016), en cuanto al conocimiento previo de qué saber antes de negociar, para lo cual se plantea el siguiente esquema:

Figura 29.

Esquema de una negociación



* MAPAN = Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado, también conocida como BATNA, por Best Alternative Possible to a Negotiate Agreement (término acusado por el Proyecto Harvard de Negociación).

Nota. Tomado de Alas-Pumariño (2016, p. 69)

En este se propone el análisis de la situación, la obtención de información, los medios disponibles y la selección de la mejor propuesta para liderar en la negociación. Una vez con este conocimiento, se determinan las habilidades necesarias para negociar, destacando (Pérez, 2022):

- Capacidad de escucha activa, conociendo las necesidades de las partes, mediante la escucha descubrir las necesidades e intereses.
- Capacidad de comunicación, de la mano con la escucha está el saber comunicarnos, con un tono adecuado, un vocabulario fluido, y los gestos y posturas correctas.
- Empatía, como la capacidad de ponerse en el lugar del otro, identificando sus emociones y requerimientos.
- Capacidad de análisis, para encontrar soluciones al conflicto y concretar acuerdos.
- Capacidad para la toma de decisiones, determinación para tomar decisiones y concluir el proceso, sin caer en la dificultad o el hacer menos al otro.

Por su parte, Castillero (2021), concuerdan con varias de las habilidades anteriores e incorporan las siguientes:

- Autoconocimiento, tener conocimiento de sí mismo, permitiéndonos estar conscientes de nuestras fortalezas y debilidades.
- Autogestión, capacidad de autocontrol.
- Asertividad, capacidad de ser claros y defender las opiniones y pensamientos personales.
- Capacidad argumentativa y persuasiva, en cuanto a la capacidad de argumentar con claridad.
- Respeto, valor y validez hacia los demás.
- Franqueza y autenticidad, mantener convicción de los argumentos.
- Paciencia, permite mantener serenidad en el proceso.
- Concreción, comprender los acuerdos a los que se está llegando.
- Flexibilidad, entendiendo que existirán momentos en los que corresponde ceder.

9.3. Tipos de negociaciones

Si bien el fin de la negociación es resolver algún desacuerdo o evento en particular, este se puede concretar bajo diferentes formas, tal es el caso de Parra et al., (2010), que propone la siguiente clasificación:

- **Negociación cooperativa:** Los negociadores tienen la intención de llegar a un acuerdo con beneficio mutuo y una alta cooperación. "Implica que las partes involucradas inviertan todas sus habilidades y medios para poder obtener en conjunto beneficios que no alcanzarían por sí solos" (p. 4).
- **Negociación competitiva:** a diferencia de la anterior, los negociadores no tienen la disponibilidad de generar acuerdos con beneficio mutuo y más bien lo importante es "la victoria final y conseguir el objetivo previsto sin importar el de la otra parte" (p. 4).
- **Método Harvard:** "los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación entre ellos", en este sentido "no implica que todas las partes obtengan todo lo que deseen, sino que obtendrán más de lo que podrían conseguir a través de otro modo que pudieran elegir para la resolución de su disputa" (p. 4).

Estos autores, (Parra et al., 2010) recogen lo planteado por Tobón (1997), en cuanto a las comparaciones de los modelos (Tabla 9):

Tabla 9.
Comparación de los modelos de negociación

Criterio	Negociación cooperativa	Negociación competitiva	Método Harvard
Participantes	Amigos	Adversarios	Solucionadores
Meta	Acuerdo	Victoria	Buen acuerdo
Relación	Cultivan	Condicionan	Cultivan
Concesiones	Hacen	Demandan	Hacen/demandan
Con el problema	Suaves	Duros	Duros
Con la gente	Suaves	Duros	Suaves
Con los otros	Confían	Desconfían	Neutrales
Posición	Muy flexibles	Muy rígidos	Intereses
Avance	Hacen ofertas	Hacen amenazas	Exploran intereses
Límites	Los muestran	Las esconden	Evitan tenerlos
Unilateralidad	Aceptan pérdidas	Demandan ganancias	Mutua ganancia

Nota. Adaptado de Tobón (1997, como se citó en Parra et al., 2010)

Una vez revisados criterios y tipologías, le invito a revisar el siguiente **caso de negociación**, en el cual se destaca el papel del Sr. Ramos y su forma de negociar, y resalta que las organizaciones no obtienen lo que merecen, sino lo que saben negociar.



Actividad de aprendizaje recomendada

"En la vida no obtienes lo que quieres, sino lo que negocias" Donald Trump

Busque un ejemplo real de un acontecimiento (que sea escenario de conflicto) y que requiera negociación y cómo lo abordaría; de acuerdo con: los tipos de negociación, habilidades.

Es momento de evaluar y conocer cuánto ha avanzado en el estudio y reforzar los conocimientos adquiridos.

Estamos en la recta final...



Autoevaluación 6

Instrucciones: responda verdadero (V) o falso (F) a los siguientes enunciados según corresponda.

1. () La negociación es el arte de llegar a una mutua comprensión, a través de oportunas discusiones.
2. () Las negociaciones no corresponden a situaciones estratégicas y las partes no dependen de la interacción entre sí.
3. () Las fases de la negociación son preparación, conducción, implementación y renegociación.
4. () La implementación corresponde a la fase inicial de la negociación.
5. () La capacidad de escucha activa es una de las habilidades necesarias para negociar.
6. () El compromiso, el respeto y la conectividad no son parte de las habilidades para un buen negociador.
7. () La negociación es una temática que no permite generar clasificaciones y se desarrolla bajo una sola línea.
8. () El método Harvard manifiesta deseos de ganancias mutuas y alta cooperación entre los participantes.
9. () Según la negociación cooperativa el resultado apunta a ganar y conseguir el objetivo sin importar la otra parte.
10. () La negociación competitiva busca generar competencia entre las partes y el fin es ganar o ganar.

[Ir al solucionario](#)



Actividades finales del bimestre



Semana 15

Actividad:

Durante estas semanas realizaremos una revisión y repaso de las unidades analizadas en este segundo bimestre.



Semana 16

¡Felicitaciones!

Hemos culminado el estudio de la presente unidad y cada vez estamos más cerca de alcanzar nuestra meta principal. Le invito a repasar los conocimientos adquiridos y prepararse para el examen final correspondiente a este bimestre.

Ánimo...



4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Las <i>fintech</i> facilitan la vida de las personas, llevando los procesos de la banca, contabilidad, economía y administración de una manera más práctica y sobre todo amigable, a través del uso de herramientas digitales como plataformas webs o aplicaciones móviles. Con el doble objetivo de satisfacer las demandas de los consumidores y cubrir las necesidades organizacionales referentes a la gestión financiera.
2	F	Martha Alles sostiene que las competencias son "características individuales de personalidad, devenidas en comportamientos que dan como resultado un desempeño exitoso".
3	V	Las competencias cardinales son aplicables para todos los miembros de una organización.
4	V	El <i>management</i> es un movimiento de innovación, liderazgo y gestión que redefine el concepto de liderazgo con la gestión como responsabilidad grupal.
5	V	Exactamente, la creatividad es el proceso de crear y buscar diferentes alternativas para tomar decisiones, solucionar problemas o realizar acciones.
6	a	Las motivaciones intrínsecas se generan a raíz de factores internos de la persona, dicho de otro modo, es propia y viene dada por el disfrute en la realización de un trabajo.
7	b	La motivación extrínseca se caracteriza por la presencia de factores externos al individuo para generar la motivación.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia, logrando de esta manera que el grupo realice tareas al servicio de la eficacia colectiva.
2	a	Algunos de los criterios que se recomienda que un líder financiero debe poseer son: experiencia, intuición, conocimiento, prudencia, resiliencia.
3	b	Los estilos de liderazgo son cuatro y surgen a partir del liderazgo situacional.
4	c	El liderazgo situacional se caracteriza por ser de tipo adaptativo, es decir, se adapta a diferentes situaciones.
5	b	Los estilos de liderazgo son: directivo, consultivo, apoyador, delegativo.
6	1, b 2, a 3, d 4, c	El primer nivel se caracteriza por ser un líder eficiente, además, por su trabajo individualista. En el segundo nivel encontramos a un líder que reconoce que trabajar en solitario no le ayuda al cumplimiento de metas, por ello se caracteriza por trabajar en equipo. En el tercer nivel el líder además de trabajar en equipo se caracteriza por la gestión, organiza a las personas y a todos los recursos de la organización. En el cuarto nivel el líder es un visionario.
5, e		En la cúspide encontramos al nivel 5, este tipo de líder se caracteriza por ser una persona humilde que busca el beneficio de todos.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	La comunicación es un proceso tan antiguo como el mismo origen del hombre, cuya importancia radica en su involucramiento con todas las áreas de desarrollo, siendo motor de cambio y desarrollo.
2	F	Los elementos que componen el proceso de comunicación son emisor, receptor y mensaje; a lo que se suma el canal, código, contexto y retroalimentación.
3	V	La comunicación, como una habilidad, es el conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que le permiten relacionarse con los demás.
4	F	Una conducta de habilidad incrementa la efectividad para mantener y/o mejorar la relación con los demás en el proceso de interacción.
5	V	La comunicación es una habilidad que se debe dominar para transmitir eficazmente el mensaje, siendo esta acción la base de todas las relaciones personales.
6	V	La comunicación eficiente responde a credibilidad, contexto, contenido, claridad, continuidad y consistencia, canales de comunicación y capacidad del auditorio.
7	F	La comunicación eficiente busca que el mensaje llegue de forma adecuada desde el emisor hasta el receptor; mientras que, la afectiva se orienta a la comunicación con vínculos cercanos.
8	F	Los problemas de comunicación se presentan con más frecuencia de la que podría pensarse y el impacto de las comunicaciones no efectivas lo percibe más el receptor que el emisor, distorsionando incluso el mensaje.
9	V	Las diferencias culturales y las distracciones físicas son parte de los problemas de comunicación.
10	V	La nueva comunicación responde a la hiperconectividad, puesto que con Internet todo se conecta y se establecen vínculos.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	El <i>empowerment</i> es una herramienta de gestión que permite aumentar el nivel de compromiso del talento humano y con ello la eficacia en el desarrollo de las actividades de la organización.
2	a	Los principios del <i>empowerment</i> son confianza en el equipo, retroalimentación y enfoque en la mejora continua.
3	b	A través del <i>empowerment</i> se brinda a los colaboradores nuevos conocimientos y retroalimentación, que permiten mejorar la productividad.
4	c	El <i>empowerment</i> dispone de características como unión y solidaridad, orgullo, voluntad, atención a los detalles, credibilidad, actitud positiva y entusiasmo.
5	a	Las ventajas del <i>empowerment</i> son satisfacción de los colaboradores y aumento de la autoestima, logrando personal más comprometido.
6	a	El <i>empowerment</i> organizacional como una oportunidad de aprender y empoderar a los empleados busca ganar clientes y liderar frente a la competencia.
7	c	El lugar de trabajo con <i>empowerment</i> es un entorno que promueve la innovación y creatividad.
8	a	Las habilidades gerenciales son el punto diferenciador entre gerentes que simplemente ordenan y aquellos que ejecutan los procesos.
9	a	Las habilidades de un buen líder son conducción del cambio, productividad, comunicación efectiva y manejo de los errores, que le permiten encaminar los objetivos de la organización.
10	b	Los lugares de trabajo con <i>empowerment</i> se caracterizan por la búsqueda de una nueva relación entre usuarios y por una nueva relación entre la gente y la organización.

[Ir a la
autoevaluación](#)

Autoevaluación 5		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La innovación es el motor impulsor del desarrollo y crecimiento empresarial hacia la competitividad en un mercado cada vez más exigente y demandante.
2	c	Nelson señala que la innovación es la transformación de conocimiento en nuevos productos y servicios.
3	b	La innovación que se orienta al mercado puede ser de tipo tecnológica y no tecnológica.
4	a	La innovación financiera es el acto de crear instrumentos financieros adecuados que respondan al contexto actual, por lo que en gran parte se vinculan con la tecnología.
5	b	La inteligencia emocional responde a la habilidad para usar las emociones y establecer adecuadas relaciones.
6	b	El modelo de las cuatro fases de la inteligencia emocional tiene habilidades como percepción, asimilación, comprensión y regulación emocional.
7	b	El modelo competitivo de inteligencia emocional percibe a la inteligencia emocional como el conjunto de habilidades o competencias personales, emocionales, sociales y de destrezas, que influyen en la forma de entender, comprender, adaptarse y expresarse con los demás.
8	c	En la autoorganización dentro de las empresas se desarrolla la relación de acción, reflexión e implantación.
9	c	Las características fundamentales de los sistemas de autoorganización son dinamismos, promoción de patrones estables, exhibición de propiedades emergentes, entre otros.
10	a	El orden de los sistemas de autoorganización se basa en la adaptación continua.

[Ir a la
autoevaluación](#)

Autoevaluación 6		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	La negociación es el arte de llegar a una mutua comprensión, a través de oportunas discusiones, generando beneficio mutuo para las partes.
2	F	Las negociaciones corresponden a situaciones estratégicas y las partes dependen de la interacción entre sí para resolver el conflicto.
3	V	Las fases de la negociación son preparación, conducción, implementación y renegociación.
4	F	La implementación corresponde a la penúltima fase de la negociación, previa a desarrollar la retroalimentación.
5	V	La capacidad de escucha activa es una de las habilidades necesarias para negociar, puesto que permite entender los requerimientos de las partes y llegar a acuerdos.
6	F	El compromiso, el respeto y la conectividad son parte de las habilidades para ser un buen negociador.
7	F	La negociación es una temática que permite generar clasificaciones y se desarrolla bajo diferentes métodos, como el Harvard, de cooperación y de competitiva.
8	V	El método Harvard manifiesta deseos de ganancias mutuas y alta cooperación entre los participantes.
9	F	La negociación cooperativa apunta a establecer colaboración entre las partes para obtener beneficios mutuos.
10	V	La negociación competitiva busca generar competencia entre las partes y el fin es ganar o ganar, independientemente del beneficio que alcancen las partes.

[Ir a la
autoevaluación](#)



5. Referencias bibliográficas

- Abarca, N. (02 de junio de 2021). *El liderazgo en tiempos de crisis*. Clase Ejecutiva. [enlace web](#)
- Aguilera, F. C., & Marchant, L. (2014). *Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional*.
- Aguilera, F. C., & Marchant, L. (2014). *Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional*.
- Aguirre, C. (2014). *El rol del gerente financiero dentro de una organización*. Esan Business. [enlace web](#)
- Alas-Pumariño, E. (2016). *El arte de negociar*. Eldu Servicio Global Energético. [enlace web](#)
- Albadejo, X. (3 de septiembre de 2018). *Auto-organización – Fundamentos y relación con la motivación intrínseca. Proyectos ágiles*. [enlace web](#)
- Alles, M. (10 de 05 de 2017). Gestión de Recursos Humanos con visión al 2020. (U. d. Américas, Entrevistador)
- Alles, M. (10 de 05 de 2017). Gestión de Recursos Humanos con visión al 2020. (U. d. Américas, Entrevistador)
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de RRHH Gestión por competencias* (Vol. 1). Granica .
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de RRHH Gestión por competencias* (Vol. 1). Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de RRHH*. Granica.
- Alonso, A., y Marqués, J. (2019). *Innovación financiera para una economía sostenible*. Banco de España, 1916. [enlace web](#)

Amezcua, E., Pérez, V., y Quiroz, E. (2019). El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano. *Ciencia Administrativa*, 1. [enlace web](#)

Analucía Emprende. (2016). *Estrategias de Negociación*. Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo. [enlace web](#)

Anastacio, H. [Hector Anastacio]. (s.f.). *Caso de negociación* [Video]. YouTube. [enlace web](#)

Apaza, M., y Flores, S. (2019). *Inteligencia emocional en el comportamiento de las organizaciones* [Tesis de grado, Universidad Peruana Unión]. [enlace web](#)

Appelo, J. (2010). *Management 3.0: Leading Agile Developers*. Addison-Wesley Professional.

Appelo, J. (2010). *Management 3.0: Leading Agile Developers*. Addison-Wesley Professional.

Araque, J. (2018). *Cómo puede ayudarte el management 3.0 en tu camino de adopción ágil*. Agilismo.

Araque, J. (2018). *Cómo puedes ayudarte el management 3.0 en tu camino de adopción ágil*. Agilismo.

Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas competencias y actitud*. Bogota : ECOE Ediciones.

Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas competencias y actitud*. ECOE Ediciones.

Arroyo, R. (2017). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (Segunda edición ed.). ECOE ediciones.

Arroyo, R. (2017). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (Segunda edición ed.). ECOE ediciones.

Arturo, B. (2006). *Creatividad, Innovación e Inteligencia Competitiva. Programa de Habilidades Gerenciales*. México DF: ITESM Editores.

Arturo, B. (2006). *Creatividad, Innovación e Inteligencia Competitiva. Programa de Habilidades Gerenciales*. ITESM Editores.

Asana. (10 de septiembre de 2021). *Los 4 estilos de liderazgo situacional y sus cualidades*. Asana. [enlace web](#)

Bayo, C., Ayala, M., Cruz, A., y Sandi, F. (2016). La nueva comunicación, nuevas tendencias y nuevas tecnologías. *Investigación y negocios*, 125. [enlace web](#)

Berceruelo, B. (2013). *Comunicación financiera: transparencia y confianza*. Estudio de comunicación S.A. [enlace web](#)

Bidaurrezaga, I. (2020). *Conceptos de innovación y de I+D e instrumentos para su impulse*. RIS3 EUSKADI. [enlace web](#)

Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Red Tercer Milenio. [enlace web](#)

Burgo Nuevo. [burgonuevo]. (31 de octubre de 2015). *Negociar. Habilidades negociadoras*. YouTube. [enlace web](#)

Bussiness +. [bussiness+]. (14 de mayo de 2019). *La innovación en el área financiera con Elia Cortés Ibáñez*. YouTube. [enlace web](#)

Castillero, O. (2021). *Las 14 principales habilidades de negociación*. Psicología y mente. [enlace web](#)

Chávez, N. (2014). La auto-organización en organizaciones que aprenden. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 1(6). [enlace web](#)

Chen, C. (20 de enero de 2021). *Elementos de la comunicación*. Significados. com. [enlace web](#)

Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia : McGrawHill.

Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. McGrawHill.

Codina, A. (2002). Las habilidades de comunicación en el trabajo directivo, Economía y desarrollo, 131(2), [enlace web](#)

Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't* (1st edición ed.). HarperBusiness.

Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't* (1st edición ed.). HarperBusiness.

Comunicólogos. (2020). Comunicación Financiera. [enlace web](#)

Conduce tu empresa. [Conduce tu empresa]. (20 de junio de 2020). ¿Qué es Empowerment? | Definición, Objetivos y Características. YouTube. [enlace web](#)

Cullen, J., & Perrewe, P. (1981). *Decision making configurations: an alternative to the centralization/decentralization conceptualization* (Vol. 7). Journal of Management.

Cullen, J., & Perrewe, P. (1981). *Decision making configurations: an alternative to the centralization/decentralization conceptualization* Journal of Management, 7(2), 89-103.

Daft, R. (2000). *Teoría y diseño de la organización*. México: Thomson Editores.

Daft, R. (2000). *Teoría y diseño de la organización*. Thomson Editores.

Delgado, N. (1999). *Los estilos de enseñanza en educación física*. Granada: Universidad de Granada.

Delgado, N. (1999). *Los estilos de enseñanza en educación física*. Universidad de Granada.

Deloitte. (2021). *Impactos y Prioridades en el liderazgo de las instituciones financieras*. Deloitte. [enlace web](#)

Díaz, G., y Guambi, D. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 212-229. [enlace web](#)

DRHEM. (2019). 8 Habilidades gerenciales. [enlace web](#)

Drucker, P. (1989). *The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*. New York: Harper & Row.

Drucker, P. (1989). *The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*. Harper & Row.

Edward, D. B. (1999). *Seis sombreros para pensar*. Buenos Aires: Granica .

- Edward, D. B. (1999). *Seis sombreros para pensar*. Granica.
- Ekos. (12 de junio de 2021). *Liderazgo en tiempos de crisis*. Ekos. [enlace web](#)
- Fairen, V. (16 de marzo de 2018). *Moving Motivator, conoce lo que realmente motiva a las personas*. NetMind. [enlace web](#)
- Fleishman, E., Mumford, M., Zaccaro, S., Levin, K., Korotkin, L., & Hein, M. (1991). *Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation*. *Leadership Quart.*
- Fleishman, E., Mumford, M., Zaccaro, S., Levin, K., Korotkin, L., & Hein, M. (1991). *Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation*. *The leadership quarterly*, 2(4), 245-287.
- García, J., Barradas, M., y Gutiérrez, L. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 5(10).
- Gómez, J. (3 de mayo de 2013). *La importancia de una buena comunicación en una organización*. CM3 Sector. [enlace web](#)
- Gómez, J., y Fedor, S. (2016). La comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6. [enlace web](#)
- Hernández, M., Lluesma, M., y De Veras, B. (2019). Hacia una comunicación eficaz. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2).
- Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). *Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity* (Vol. 25). British Journal of Management.
- Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). *Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity*. British Journal of Management, 25(2), 209-227.
- ICADE, U. P. (2021). *El poder de la persuasión*. Madrid.
- ICADE, U. P. (2021). *El poder de la persuasión*. Madrid.
- Institute, L. (17 de 07 de 2019). *¿Qué es la Inteligencia Competitiva?* Recuperado el 16 de 12 de 2021, de LISA Institute: [enlace web](#)

Institute, L. (17 de julio de 2019). *¿Qué es la Inteligencia Competitiva?* LISA Institute. [enlace web](#)

iT ahora. La revista del líder de tecnología. (16 de julio de 2020). *Liderazgo con propósito frente a la crisis.* iT ahora. La revista del líder de tecnología. [enlace web](#)

Jacques, T. (2008). *Leadership styles and organization: A formal analysis.* Sciences de Gestión.

Jacques, T. (2008). *Leadership styles and organization: A formal analysis.* Sciences de Gestión.

Jaime, L. M., & Lopez, E. F. (2005). *La persuasión como técnica comunicativa en prevención de riesgos laborales (I).* Ministerio de trabajo.

Jaime, L. M., & Lopez, E. F. (2005). *La persuasión como técnica comunicativa en prevención de riesgos laborales (I).* Ministerio de trabajo.

Kaizenia. (2021). *Martie tiene 6 Pilares de Management sobre las organizaciones. Cada Pilar está representado por uno de sus ojos.* Obtenido de Kaizenia [fotografía]: [enlace web](#)

KZi-Kaizenia. (2021). *Los pilares de Management 3.0.* KZi-Kaizenia.

Lam, A. (2021). Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación. *Innovación. Perspectivas para el siglo XXI.* [enlace web](#)

León, J. (2006). *¿Qué sabe acerca de la innovación financiera? Visión Gerencial, 1,* 63-71. [enlace web](#)

Leyva, K., y Vilcas, K. (2021). *El empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1 de la CMAC Huancayo S. A. – 2020* [Tesis de posgrado, Universidad Continental]. [enlace web](#)

Litan, R. (2013). Innovación financiera: una visión equilibrada. *Innovación. Perspectivas para el siglo XX.* [enlace web](#)

Locke, A., & Latham, G. (1991). *Theory of Goal Setting & Task Performance.* *The Academy of Management Review.*

Locke, A., & Latham, G. (1991). *Theory of Goal Setting & Task Performance.* *The Academy of Management Review.*

- Longo, B. (28 de abril de 2020). Inteligencia emocional en el trabajo. *Psicología online*. [enlace web](#)
- Macario, A. (12 de septiembre de 2016). *10 tendencias que transformarán el sector financiero*. Andrés Macario. [enlace web](#)
- Management 3.0. (2019). *Agile Training & Transformation*. Jerónimo Palacios & Associates. [enlace web](#)
- Management 3.0: ¿qué es y cuáles son sus principios? (27 de julio de 2021). *Profile*. [enlace web](#)
- Márquez, E. (2021). La inteligencia emocional. Dirección de Asesoramiento y Desarrollo Estudiantil Decanato de Estudiantes. [enlace web](#)
- MásQueNegocio: La experiencia es mayor si se comparte. (26 de agosto de 2020). *78% de las empresas que invierten en creatividad consiguen más productividad de sus empleados*. MásQueNegocio: La experiencia es mayor si se comparte. [enlace web](#)
- Mejía, L. (2015). *Empoderamiento en la cultura organizacional*. Universidad militar Nueva Granada. [enlace web](#)
- Morales, H., Garnica, J., Reséndiz, G., y Juárez, A. (2006). Propuesta de una metodología para la implantación de empowerment en la pequeña y mediana empresa. *Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, AC (ACACIA)*. [enlace web](#)
- Murillo, A. J. (2006). *Peter Drucker, Innovador maestro de la administración moderna* (Vol. 2). Colombia : Cuadernos Latinoamericanos de Administración.
- Murillo, A. J. (2006). *Peter Drucker, Innovador maestro de la administración moderna* (Vol. 2). Cuadernos Latinoamericanos de Administración.
- Noble, I. [Ignacio Noble]. (16 de marzo de 2013). *Conflictos comunes de comunicación*. YouTube. [enlace web](#)
- Nodarse, M. H., & Aguilar, T. (2008). *Teoría de la Complejidad y aprendizaje: algunas consideraciones necesarias para la enseñanza y la evaluación*. Buenos Aires.

- Nodarse, M. H., & Aguilar, T. (2008). *Teoría de la Complejidad y aprendizaje: algunas consideraciones necesarias para la enseñanza y la evaluación*.
- Orquiz-Díaz, R., Balderas-Huerta, M., REcio-Reyes, R. González-Ortiz, J. 2021). El empowerment organizacional: revisión de la literatura. En I. Flores-Rueda, B. Tristan-Monrroy, y M. Martínez-Aguilar (eds.), *Prácticas del pensamiento estratégico 2021*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. [enlace web](#)
- Parra, J., Evelinda, S., Murillo M., y Atonal, C. (2010). Estrategias para negociaciones exitosas. *e-Gnosis*, 8, 1-13. [enlace web](#)
- Paz, J. (2004). Negociación: competencia gerencial por antonomasia. *Revista EIA*, 1, 81-98. [enlace web](#)
- Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pérez, A. (25 de enero de 2016). *La negociación, habilidad esencial para el Project Manager*. OBS, Business School. [enlace web](#)
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, 36. [enlace web](#)
- Posada, J. (2018). *La auto-organización empresarial como alternativa para incrementar la agilidad organizacional: Una comparación de escenarios de simulación multi-agente* [Tesis de grado]. [enlace web](#)
- principios?, M. 3. (27 de 07 de 2021). *profile*. Recuperado el 10 de 12 de 2021, de profile software services S.L: [enlace web](#)
- Real Academia Española. (2021). Definición de afectividad. [enlace web](#)
- Real Academia Española. (2021). Definición de negociación. [enlace web](#)
- Rejifirova, L. (03 de julio de 2018). *¿Qué es Management 3.0 y por qué aplicarlo en su empresa?* alura LATAM. [enlace web](#)
- Roussel, P. (2000). *La Motivation au travail-Concept et theories*, Universite Toulouse I-Sciences Sociales.

- Roussel, P. (2000). *La Motivation au travail-Concept et theories*. Universite Toulouse I-Sciences Sociales.
- Salgado, A. (2009). *Liderazgo organizacional*. Granada, España .
- Salgado, A. (2009). *Liderazgo organizacional*.
- Sanz, V. G. (2012). *Estudio descriptivo de algunas variables* . Valladolid.
- Sanz, V. G. (2012). *Estudio descriptivo de algunas variables*. Valladolid.
- Serrano, A (2018). Management 3.0. Jerónimo Palacios & Associates. Recueprado de [enlace web](#)
- Silva-Rubio, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. *593 Digital Publisher*, 6(2), 184-163.
- Sisternas, P. (23 de julio de 2018). *Ventajas e inconvenientes del empowerment para las empresas*. Emprende pyme. [enlace web](#)
- Sivula, M. (2019). *Educación emocional*. Imocli. [enlace web](#)
- Suárez, R. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *Revista San Gregorio*, 24, 120-131. [enlace web](#)
- Torres, H. (2020). *Empowerment en las micro y pequeñas empresas del rubro transporte interprovincial: caso transporte Divino Señor tours E.I.R.L. del distrito de Ayacucho, 2020* [Tesis de grado, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote].
- Universia Knowledge. (07 de agosto de 2012). Cómo la inteligencia emocional puede contribuir a los beneficios de la empresa. *MBA y Educación Ejecutiva*. [enlace web](#)
- Universidad UNADE. (2021). Qué es el empowerment y por qué debería aplicarlo en su empresa. [enlace web](#)
- Up SPAIN. (s.f.). Recuperado el 15 de 12 de 2021, de Up haciendo cada día mejor : [enlace web](#)
- Up SPAIN. (s.f.). Recuperado el 15 de 12 de 2021, de Up haciendo cada día mejor. [enlace web](#)

Van-Der, C. (2021). *El libro de las habilidades de comunicación. Cómo mejorar la comunicación personal*. Ediciones Díaz de Santos. [enlace web](#)

Zanetti, D. (2007). *Del Know How al Do How*. Barcelona: Gestión 2000.

Zanetti, D. (2007). *Del Know How al Do How*. Gestión 2000.

Zayas, P. (2012). *La comunicación interpersonal*. Universidad de Málaga.
[enlace web](#)