



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

Habilidades Gerenciales

Guía didáctica

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Departamento de Ciencias Empresariales

**Sección departamental de Organización y Gestión
Empresarial**

Habilidades Gerenciales

Guía didáctica

Autora:

Mahauad Burneo Maria Dolores



ADM I _ 5 0 6 4

Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario


Referencias
bibliográficas

Habilidades Gerenciales

Guía didáctica

Mahauad Burneo Maria Dolores

Universidad Técnica Particular de Loja

 4.0, CC BY-NY-SA

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

www.ediloja.com.ec

edilojainfo@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-25-747-5



La versión digital ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite: copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

27 de abril, 2020

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	9
1.4. Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje.....	10
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje	11
Primer bimestre.....	11
Resultado de aprendizaje 1	11
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	11
Semana 1	11
Unidad 1. Gerencia Empresarial	12
1.1. El papel de la gerencia.....	13
1.2. Management 3.0.....	18
Actividades de aprendizaje recomendadas	23
Autoevaluación 1	24
Semana 2	26
Unidad 2. Competencias Gerenciales	26
2.1. Competencias	27
2.2. Desarrollo de competencias gerenciales	30
Actividades de aprendizaje recomendadas	35
Autoevaluación 2	38

Semana 3	40
Unidad 3. Liderazgo	40
3.1. El nuevo liderazgo.....	41
3.2. Características de un líder efectivo	41
3.3. Categorías del liderazgo	43
Actividades de aprendizaje recomendadas	44
Autoevaluación 3	45
Resultado de aprendizaje 2	47
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	47
Semana 4	47
3.4. Liderazgo Nivel 5.....	47
Actividades de aprendizaje recomendadas	50
Autoevaluación 3 Parte II	51
Semana 5	53
Unidad 4. Gestión emocional, habilidad para relacionarse y motivación	53
4.1. Inteligencia emocional	54
Actividades de aprendizaje recomendadas	58
Autoevaluación 4	60
Semana 6	62
Actividades de aprendizaje recomendadas	67
Autoevaluación 4 II parte.....	68
Semana 7	70
Actividades finales del primer bimestre	71
Semana 8	71

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Segundo bimestre	72
Resultados de aprendizaje 3 y 4	72
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	72
Semana 9	72
Unidad 5. Habilidades de Comunicación	72
5.1. La comunicación como habilidad.....	73
5.2. Comunicación eficiente y comunicación óptima.....	74
5.3. Importancia de la comunicación	75
5.4. Problemas de la comunicación.....	76
5.5. La nueva comunicación.....	80
5.6. Comunicación corporativa	82
Actividades de aprendizaje recomendadas	85
Autoevaluación 5	86
Semana 10	88
Unidad 6. Trabajo en equipo y Empowerment.....	88
6.1. ¿Qué es un equipo?.....	89
6.2. Características de los equipos.....	90
6.3. ¿Por qué trabajar en equipo?.....	90
6.4. Roles de equipo.....	91
Actividades de aprendizaje recomendadas	93
Autoevaluación 6	95
Semana 11	97
6.5. ¿Qué es Empowerment?.....	97
6.6. ¿Cómo se identifica un lugar de trabajo con empowerment?	99
6.7. Habilidades Empowerment	100
Actividad de aprendizaje recomendada	101
Autoevaluación 6 II parte.....	102
Resultados de aprendizaje 4.....	104

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	104
Semana 12	104
Unidad 7. Creatividad, innovación e inteligencia competitiva	104
7.1. Qué es la creatividad?.....	105
7.2. Qué es innovación?	108
Actividad de aprendizaje recomendada	110
Autoevaluación 7	111
Semana 13	112
7.3. ¿Qué es inteligencia competitiva?	112
Actividad de aprendizaje recomendada	115
Autoevaluación 7 II parte.....	116
Semana 14	118
Unidad 8. Negociación, habilidades personales para llegar a buenos acuerdos	118
8.1. ¿Qué es negociación?.....	119
8.2. Negociación como habilidad.....	119
8.3. Conocimientos y habilidades necesarias para negociar	121
8.4. Tipos de negociadores	121
8.5. Estilos de negociación.....	122
Actividad de aprendizaje recomendada	126
Autoevaluación 8	127
Semana 15	128
Actividades finales del primer bimestre	129
Semana 16	129
4. Solucionario	130
5. Referencias bibliográficas	142

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo.
- 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

- Aplica fundamentos epistemológicos, modelos cuantitativos y cualitativos en la gestión e interrelación de la organización y los elementos del entorno empresarial para el fomento de alternativas de solución a los problemas identificados.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

Debilidad del tejido empresarial y limitado conocimiento de oportunidades y necesidades empresariales existentes en el país.



2. Metodología de aprendizaje

Para la asignatura de habilidades gerenciales, se utilizará principalmente el aprendizaje por interacción, aquel que se produce a partir de aquellas personas, situaciones y/u objetos que nos pueden facilitar información y/o conocimientos diferentes de aquellos que ya tenemos y que nos proporcionan situaciones en las que se nos plantean situaciones cognitivas que se deberán resolver, y cuya solución, dará paso a un nuevo aprendizaje. Esta metodología le permitirá desarrollar conocimientos y destrezas que tienen que ver con las relaciones sociales que establecerá con sus compañeros, profesor y lugar de trabajo.

Recuerde que un estudiante universitario al vincularse con el entorno en donde se desarrolla, llega a conocer las condiciones económicas de la sociedad y cómo una buena o mala decisión puede afectar el funcionamiento de las empresas; por ello, la aplicación de teorías y principios a determinadas situaciones les permitirá sacar sus propias conclusiones de una manera práctica y creativa.

También es importante mencionar que, se aplicará el aprendizaje autónomo, a través de la indagación, organización y recuperación de información. Es necesario tener presente el intercambio de conocimientos para lograr la construcción del aprendizaje y ser el actor principal de su proceso educativo.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



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.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 1

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Unidad 1. Gerencia Empresarial

Es conocido por todos que aspectos como: la globalización, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, el crecimiento de la población, la protección del medio ambiente, los cambios en la economía mundial, entre otros, han determinado la existencia de una alta competitividad en el mundo de los negocios; es por ello, que se vuelve imprescindible contar con profesionales competentes en todos los ámbitos de la empresa, que cuenten con una serie de actitudes, habilidades y conocimientos que les permita planificar, organizar, dirigir y enfrentar los vertiginosos cambios que se viven actualmente.

En la primera unidad, se hace un análisis al papel fundamental que tiene la gerencia en la actualidad. El mundo de los negocios a través de la era del conocimiento y la tecnología cambia vertiginosamente, por lo que las funciones, comportamientos y forma de liderar de los gerentes debe estar acorde a estos cambios. En esta unidad se reúne investigaciones de varios expertos los cuales definen a la nueva gestión empresarial.

Es importante indicar, que este capítulo no se encuentra en el texto básico, por lo que se sugiere realizar una lectura comprensiva del mismo y desarrollar las actividades recomendadas, así como también revisar los REAS de Boston Consulting Group y Management 3.0.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

1.1. El papel de la gerencia

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua, **gerencia** es la “persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución”; mientras que **gerenciar** significa “llevar adelante una iniciativa o un proyecto, ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo.

El mundo de los negocios se enfrenta hoy a una nueva realidad, imprevisibilidad económica, tecnología disruptiva, globalización y una competencia sin precedentes. La capacidad de una empresa para abordar estas nuevas realidades, adaptarse a las condiciones cambiantes y ofrecer un cambio audaz es cada vez más crítica para obtener una ventaja competitiva. Eso significa: programas de cambio más completos y más frecuentes, y casi todos los líderes reconocen la necesidad de llevar incluso a las empresas exitosas a nuevos niveles de desempeño. (Boston Consulting group, 2020).

El éxito requiere superar estos desafíos a través de un esfuerzo de cambio integral y estructurado que incluye la combinación correcta de procesos, gobernanza, métricas y comportamientos.

La pregunta que surge en las empresas es: ¿Cuál es el papel de la gerencia? Según el Boston Consulting group (BCG) (1968,) el empresario debe desempeñar tres funciones fundamentales: la primera es preservar su empresa, la segunda es controlar las reacciones de la organización cuando los eventos que habían sido previstos no ocurren y los objetivos que habían sido fijados no se logran; y la tercera, es concebir el futuro y proponer los objetivos que se deben alcanzar. Para estas tareas se requiere las cualidades personales de un líder.

En este sentido, Sallenave (2002) propone el término de “**Gerente Integral**” el cual reúne en su modo de pensar y actuar tres ejes: estrategia, organización y cultura.

En la figura 1 se detalla las funciones del desempeño global que el gerente integral es responsable. Las mismas que deben estar alineadas a la estrategia de la empresa, entendida como objetivos, planes, programas, recursos que engloban las funciones de la organización como las personas, estructura, sistemas de motivación y sistemas de información y decisión con el fin de obtener el mejor desempeño, entendido como liderazgo.



Figura 1. Funciones de desempeño global
Elaborado por: María Dolores Mahauad Burneo
Fuente: Sallenave 2002

De acuerdo al estudio por Economist Intelligence Unit (2016), citado por Mingardon, Wolfgang, Lewis, Snyder y Meyding (2018), indican que los líderes deben estar personalmente comprometidos en el cambio. De los más de 500 altos ejecutivos encuestados, el 20% identificó a la “falta de compromiso de la alta dirección”, como la causa más importante del fracaso.

En la era de la transformación, el liderazgo no se trata sólo de tener una visión y establecer una estrategia, se trata de crear alineación y poner en marcha las condiciones adecuadas para el cambio. Los empleados se enfrentan a una mayor presión debido a organizaciones más planas, modelos operativos ágiles y el enfoque más intenso en el cliente, por lo que los líderes deben servir

como modelos a seguir al encarnar los valores organizativos y los comportamientos deseados. Ya no pueden delegar el cambio a los gerentes de proyecto de nivel medio y dirigir desde segundo plano, deben inspirar e involucrar a la empresa.

Por otro lado, este estudio muestra que el 74% de los gerentes afirman que la complejidad está perjudicando el rendimiento. A medida que la competencia por el talento se ha intensificado, la gente cambia de trabajo con más frecuencia, lo que significa que las empresas deben actuar con rapidez para obtener ventaja.

Por último, los accionistas esperan resultados más rápidos que nunca. La velocidad es el núcleo de la creación de valor hoy en día; pero para lograrlo, las organizaciones deben simplificar las estructuras, los procesos, las actividades y la toma de decisiones.

En el siguiente link: [“Qué se necesita para ser un gran líder”](#), Roselinde Torres quien lleva 25 años observando líderes verdaderamente grandes en el trabajo, comparte las tres preguntas cruciales que los aspirantes a directores de empresa tienen que hacerse para prosperar en el futuro. ¿Qué hace a un gran líder en el siglo XXI?

Los líderes del siglo XXI necesitan nuevos comportamientos. De hecho, según un estudio de Economist Intelligence Unit (2011), los altos ejecutivos consideran que el comportamiento cambia el factor de éxito. Además, se requiere nuevas formas de trabajo: enfoques ágiles que hagan hincapié en la interacción y la retroalimentación de los clientes, la colaboración multifuncional y un mayor uso de las herramientas digitales y de redes sociales.

Los nuevos comportamientos no pueden ser inculcados por el dictado o a través de los métodos de trabajo de ayer. Para activar e incrustar el cambio de comportamiento, las empresas necesitan aprovechar las mismas herramientas y métodos que están

desencadenando sus transformaciones siendo conscientes del poder viral de las interacciones digitales.

Este enfoque mejorado se basa en el pensamiento más reciente en economía conductual y sociología para influir en el cambio de comportamiento mediante la activación de nuevos hábitos. Los métodos y herramientas con tecnología digital, aportan la capacidad de difundir información amplia y en tiempo real junto con la transparencia, la comunicación bidireccional y la capacidad de analizar y corregir el curso con prontitud. (Mingardon, Wolfgang, Lewis, Snyder y Meydin, 2018). En este sentido el BCG, proporciona un conjunto de herramientas y soluciones que superpone y aumenta la cartera de administración de cambios, el mismo que consta cuatro componentes:

- Liderazgo catalítico: para ayudar a los líderes a encabezar el cambio. Los principales líderes deben movilizar al equipo de liderazgo más amplio y a la organización en general. La activación de liderazgo combina elementos dirigidos a la creación de liderazgo individual y colectivo para asegurar que los líderes estén: unidos, comprometidos, energizados y equipados.
- Gestión de programas activistas: para acelerar el cambio. La transformación hoy en día, requiere un enfoque fundamentalmente nuevo para la gestión de programas que admita la velocidad, la interacción y la adaptación. La evidencia muestra que las organizaciones ágiles son dramáticamente más exitosas que las organizaciones tradicionales en muchos aspectos de la gestión del cambio.

El estudio Pulse of the Profession (2015) del Project Management Institute, reveló que las organizaciones ágiles son seis veces más eficaces para anticipar el cambio externo, ocho veces más eficaces

en el desarrollo de estrategias para responder, y 10 veces más eficaces en implementación de esas estrategias.

- Compromiso para fomentar la co-creación de empleados. Permitir a los empleados y líderes trabajar juntos para co-crear esfuerzos de cambio. Afinado, la aplicación de participación de los empleados a través de la utilización de tecnología móvil para promover la interacción de los empleados (par – par, arriba – abajo y con toda la organización). Puede emitir notificaciones simples a toda la empresa o a segmentos específicos de la fuerza de trabajo, habilitar comprobaciones de pulsos y proporcionar elementos de gamificación (como tablas de clasificación) y mecanismos de vista de retroalimentación (como sondeos en tiempo real). Tuned se basa en contenido del tamaño de un bocado (vídeos de 90 segundos, textos cortos), que son digeribles y fáciles de responder. Por lo tanto, sirve como un mecanismo para involucrar a los empleados y estimular el diálogo, impulsando en última instancia el empoderamiento de los empleados y la inversión en el cambio.
- Habilidad: para arraigar nuevos comportamientos. Si el cambio de comportamiento es la clave para un cambio exitoso, las empresas necesitan definir y fomentar los comportamientos deseados: conectar nuevas rutinas en sistemas y estructuras, y garantizar la transferencia de conocimiento, la capacitación para las nuevas tecnologías y procesos.

En base a lo señalado anteriormente, es importante que analice el siguiente video: [6 reglas para simplificar el trabajo, conforme se vuelve más complejo](#), en donde se resumen las 6 cosas que se deben hacer para simplificar el trabajo cuando cada vez es más complejo. ¿Los pone en práctica en su trabajo?

1.2. Management 3.0

El Management 3.0. ha sido una evolución del Management 1.0 y 2.0, mismas que surgieron con la evolución industrial. El Management 1.0 que se relaciona con la Primera Revolución Industrial en donde se incorporan temas de producción en serie, cadena o masa. Estos términos alcanzaron su máximo esplendor tanto con Frederick W. Taylor (1878), como con Henry Ford (1908). Estos procesos de producción y la mayor parte de los marcos de gestión son desarrollados por ingenieros, caracterizándose por:

- Gestionar la empresa como si se tratase de una máquina.
- Especializar a los trabajadores.
- Poner foco en la productividad.
- Cronometrar el tiempo de las tareas.
- Pagar incentivos por productividad/rendimiento.
- Introducir managers que se encargaban de la supervisión, organización y dirección del trabajo.

Luego surge el Management 2.0, en donde las organizaciones que gestionan con esta versión de management, reconocen principalmente las siguientes afirmaciones:

- Las personas son el activo más importante.
- Los managers tienen que convertirse en líderes que den servicio a la organización.

A pesar de que los directivos comprenden la importancia de las personas dentro la organización, aún se mantiene la jerarquía, olvidando que las personas no suelen responder bien a modelos basados en orden y control con planificación descendiente, aplicando reglas tradicionales del siglo XIX a situaciones complejas del siglo XXI (Serrano, 2018).

El management 3.0 nace como un movimiento de innovación, liderazgo y gestión en donde las organizaciones son consideradas como complejas. Se fundamenta en la Revolución 4.0, la industria del conocimiento, ciber industria, caracterizándose por:

- Automatización.
- Accesibilidad digital al cliente y al resto de usuarios en poco tiempo.
- Conectividad.
- Información digital.

1.2.1. ¿Qué es 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. Consiste en hacer lo correcto para el equipo, implicando a todos en la mejora del sistema y fomentando el compromiso de los empleados (Serrano, 2018).

El Management 3.0, es una mentalidad combinada con una colección en constante cambio de juegos, herramientas y prácticas para ayudar a cualquier trabajador a administrar la organización. Sigue la idea de los sistemas pensando que el 95% del rendimiento de una organización es el resultado de todo el sistema, no del individuo. El Management 3.0 examina cómo analizar ese sistema para encontrar las soluciones adecuadas para un liderazgo mejor y eficaz en todas las organizaciones. ([What Management 3.0 is About](#))

El Management 3.0, basa su gestión en: Agile Management y el Pensamiento complejo. El **Agile Management**, es el término genérico que se usa para el liderazgo y el management de los equipos creativos que va de una manera coherente con las formas

de pensamiento ágil; mientras que, el **Pensamiento complejo**, implica pensar en términos de sistemas, sobre la diferencia entre lo complejo y lo complicado, sobre las falencias del pensamiento lineal tradicional y las sugerencias para el pensamiento de complejidad (Arocha, 2018). La noción de sistema remite a la idea de totalidad, unidad, conjunto, la cual agrupa, reúne y contiene a distintos elementos interrelacionados (Rodríguez y Aguirre 2011).

Para Apelo (2011), el Management 3.0 ha redefinido la definición de liderazgo con la gestión como responsabilidad grupal. Se trata de trabajar juntos para encontrar la manera más eficiente para que una empresa logre sus objetivos manteniendo la felicidad de los trabajadores como una prioridad. El modelo desarrollado por Apelo, reconoce que las organizaciones viven si se mantienen en red y que la gestión se trata principalmente de personas y relaciones. Este modelo llamado “Modelo Martie, Management 3.0”, compara al management 3.0 como un monstruo para demostrar que las organizaciones son complejas de entender y monstruosas de gerenciar. En la figura 2, se muestra el Modelo “Martie, el Monstro de los 6 ojos de la gestión Ágil – Management 3.0”.

[Índice](#)[Primer
bimestre](#)[Segundo
bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias
bibliográficas](#)

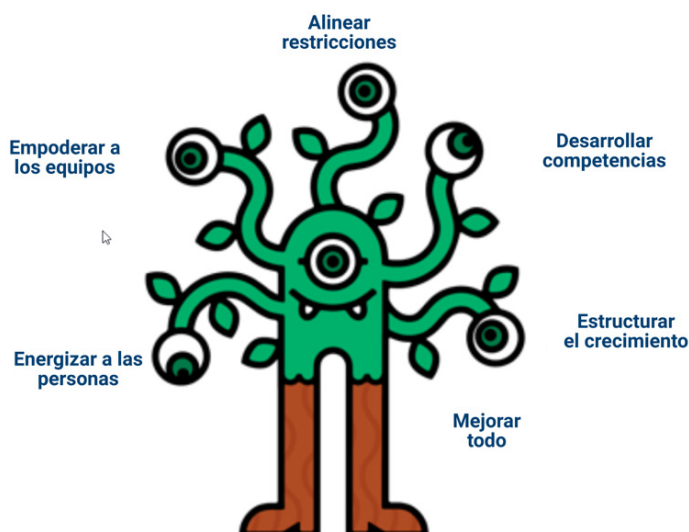


Figura 2. Modelo Martie

Fuente: <https://johnnaraque.wordpress.com/2018/06/28/experiencias-y-aprendizajes-de-la-adopcion-de-management-3-0-en-las-organizaciones-parte-1/>

El modelo cubre aspectos de la gestión ágil de las organizaciones a través de seis puntos de vista:

- **Energizar a las personas - motivación y compromiso:**
Los gerentes son responsables por energizar el equipo estableciendo condiciones que maximizan la probabilidad de que suceda. Varias son las acciones y actitudes para crear espacios de motivación y compromiso como: cultivar la confianza, distribuir desafíos apropiados, desarrollar la inteligencia emocional y entender los procesos emocionales dentro de cada uno y como estos desencadenan comportamientos a partir de eventos externos (Dana y Brasil, 2019).
- **Equipos empoderados - delegación y empoderamiento:**
Los equipos pueden autoorganizarse, y esto requiere empoderamiento, autorización y confianza de la

administración. Los gerentes deben ayudar a los empleados a superar desafíos difíciles. Más allá de todo, un gerente debe recordar que el empoderamiento es una inversión en el equipo y toma tiempo antes de ver un retorno de esa inversión. Mientras tanto, el gerente debe trabajar con las mejores personas en todos los departamentos (Apelo, 2011). Un sistema de control distribuido tiene mayor éxito que un control centralizado (Dana y Brasil, 2019).

- **Alinear restricciones - valores y cultura:** Los valores contribuyen de mejor manera a la cultura organizacional. De acuerdo a Apelo (2011), para construir los valores se deben dar respuesta a las siguientes interrogantes:
 - ¿Qué nos importa?
 - ¿Qué queremos ser?
 - ¿Cómo queremos actuar?
 - ¿Cómo definimos nuestros valores para definir el comportamiento y mejorar los resultados?
- **Desarrollar competencias - aprendizaje y competencias:** El aprendizaje continuo es fundamental para mantener la evolución y capacitación de las personas.
- **Estructura de crecimiento escalado de la estructura organizativa:** Centrándose en la calidad del ambiente colaborativo, se debe organizar a los equipos en unidades de valor que mejoren la comunicación y reduzcan riesgos y costos. Tener un crecimiento consiente sin perder la flexibilidad.
- **Mejorar todo - éxito y fracaso:** El sistema implica un cambio constante para adaptarse a los cambios cada vez más veloces. Gerentes y líderes deben actuar como agentes de cambio para mantener la organización como un proceso exitoso de mejora continua (Dana y Brasil, 2019).

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Realice el siguiente Foro de presentación
- Analice el Ted talk de Roselinde Torres, asesora de varias empresas a nivel mundial, el mismo que se encuentra en el siguiente link: [Qué se necesita para ser un gran líder](#), y responda a la siguiente pregunta ¿Qué hace a un gran líder en el siglo XXI?
- Analice el siguiente video: [Yves Morieux: As work gets more complex, 6 rules to simplify](#) en donde se resume 6 cosas que se deben hacer para simplificar el trabajo cuando cada vez es más complejo. Una vez que los ha analizado, realice una lista de aquellas actividades que usted las pone en práctica, y luego identifique una actividad que no la desarrolla, pero que considera muy importante. ¿Cómo la desarrollaría?
- Visite la siguiente página sobre Management 3.0 “[Redefining leadership: managing the system, not the people](#)”, revise los contenidos del Modelo de Martie – Management 3.0 con el fin de que pueda adquirir una mayor comprensión del mismo [Contents of the Management 3.0 Foundation Workshop: How to become an Agile Leader](#)

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Autoevaluación 1

A. Responda verdadero (v) o falso (f) a las siguientes afirmaciones.

1. () Las empresas se enfrentan a los continuos cambios del siglo XXI como son los cambios políticos y sociales de los países.
2. () La transformación digital obliga a los gerentes/ directivos de las empresas a entender los nuevos comportamientos de los clientes.
3. () El término “gerente integral” abarca 4 ejes: estrategia, liderazgo, organización y sistema.
4. () El líder según Roselinde Torres debe, comandar y proteger a sus seguidores.
5. () Management 3.0 implica una redefinición de liderazgo con la gestión como responsabilidad grupal.

B. Una con una línea según corresponda. Los elementos del Modelo de Martie con su respectiva descripción.

Seis elementos Modelo Martie	Descripción
1. Energizar personas	a. Aprendizaje continuo.
2. Equipo empoderado	b. Alinear equipos en unidades de valor que mejoren la comunicación y reduzcan riesgos.
3. Alinear restricciones	c. Establecer condiciones y espacios de motivación y compromiso.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Seis elementos Modelo Martie	Descripción
4. Desarrollar competencia	d. Auto organización y confianza.
5. Estructura de crecimiento	e. Construir una cultura organizacional.
6. Mejorar todo	f. Adaptación y cambios constantes.

Al final de la guía encontrará el solucionario. Si ha registrado errores en las respuestas dadas, le sugiero revise nuevamente el o los apartados en los que ha fallado y refuerce su estudio. Si requiere de apoyo, no dude en comunicarse con el profesor tutor por medio del CANVAS o en los horarios establecidos de tutoría. ¡Éxitos!

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



Semana 2



Unidad 2. Competencias Gerenciales

El conocimiento de las competencias gerenciales implica: conocimientos, creencias, actitudes, y conductas las cuales permiten a los gerentes explicar la manera que se deben entender y manejar los procesos básicos de las organizaciones para lograr que estas alcancen y mantengan desempeños que respondan a los continuos cambios del mundo.

Este conjunto de actitudes, habilidades y conocimientos, es lo que Rubio (2016) señala como competencia. Por lo tanto, es necesario que una empresa cuente con personal competente que le garantice a la empresa la calidad de sus productos y/o servicios, lo que le permitirá competir exitosamente y a posterior, ser reconocida como una empresa líder en mercados nacionales e internacionales.

En la presente unidad correspondiente al capítulo II del texto básico, se analiza la importancia de las competencias transversales como aspectos preponderantes para un buen desempeño. Para ello, se partirá de la conceptualización de cada uno de estos términos para luego explicar su importancia y cómo fomentar su desarrollo en las personas que forman parte de una empresa.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

2.1. Competencias

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la competencia está definida como “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”.

Para Sesento (2008, p. 43, citado por Chomsky, 2000), “la competencia se refiere a algunos aspectos de conocimientos y habilidades; aquellas que son necesarias para llegar a ciertos resultados y exigencias en una circunstancia determinada, es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado según la Organización Internacional del Trabajo”.

Esta misma autora define la competencia como la “posibilidad que constituye en el ser humano el integrar y movilizar sistemas de conocimientos, habilidades, hábitos, actitudes y valores para el desarrollo profesional” (p. 50).

De acuerdo a lo anterior, se puede definir que:

Habilidad: capacidad para hacer. Cuando se habla de hacer, se refiere a la acción. Sin embargo, no se puede hablar de habilidad sin conocimiento, ni tampoco se puede hablar de habilidades sin actitud. (Zanetti, 2007).

La actitud: predisposición de una persona hacia un objeto o situación específica basada en su experiencia previa. Las actitudes son las manifestaciones mentales y emocionales de nuestros valores.

Las competencias: “la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (Arroyo, 2017).

En este sentido se puede concluir que la competencia está determinada por las siguientes variables.



Figura 3. Variables intrínsecas de la persona

Elaborado por: María Dolores Mahauad

Fuente: Arroyo (2017)

Las organizaciones necesitan personas que posean competencias que posibiliten participar en un ambiente que estimule el compromiso y participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal (Gutiérrez, 2016).

Para Donnelly, Gibson e Ivancevich (1994), "los individuos que no han sido entrenados como gerentes se encuentran a menudo en puestos de gerencia". Siempre hay alguien en la compañía que

dependa de un gerente, pero pocos enseñan a ser gerentes. En este sentido, el manejo de competencias por parte de los gerentes contribuirá al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a esta del personal más competente.

La autora del texto básico Arroyo (2017), define algunas competencias de alta demanda, las mismas que se detallan en la tabla 1.

Tabla 1. Competencias de Alta Demanda

Iniciativa	Comunicación	Influencia sobre otras personas	Promoción e integración de trabajo en equipo
Construcción de relaciones	Enfoque de calidad	Integridad	Actitud de servicio
Organización y planificación de tareas con prioridad oportuna	Impulso al cambio	Orientación a resultados	Tolerancia a la presión y manejo de la adversidad.
Autocontrol	Automotivación	Comprensión del negocio del cliente	Autogestión

Fuente: Arrollo, (2017, p. 15)

Elaborado por: María Dolores Mahauad Burneo

Como se puede observar en la tabla presentada, no existe una lista de competencias con las que debe contar una persona, más bien cada uno de ellos puede desarrollar nuevas competencias en función a la tarea encargada. Es por esto que la labor gerencial debe enfocarse en dominar varias actividades que le permitan interactuar con su personal y así favorecer su desarrollo por medio de competencias laborales necesarias para el medio en el que se desenvuelve.

2.2. Desarrollo de competencias gerenciales

Se llaman competencias transversales a las que sirven para todas las profesiones (Arroyo, 2012). El profesional competente debe: saber, saber hacer, saber estar y saber ser. Estas competencias se reflejan en la figura 4.



Figura 4. Competencias transversales de acción profesional

Elaborado por: María Dolores Mahauad

Fuente: (Arroyo, 2012)

El desarrollo de competencias plantea serios retos para las organizaciones. Es un proceso en el tiempo a través del cual se generan o transforman estructuras (cognoscitivas, comportamentales y/o afectivas – emocionales) propias de una persona o grupos de personas (Gutiérrez, 2016).

Existen varios tipos de competencias: básicas, genéricas y específicas. Las **competencias básicas** o también llamadas competencias para la vida, son aquellas que nos ayudan a vivir en sociedad junto a otras personas. Estas competencias están directamente relacionadas con los valores universales. Las **competencias genéricas**, son aquellas que son útiles en todo tipo de profesión o trabajo, algunos ejemplos son la empatía, el trabajo en equipo, la proactividad, etc. Y las **competencias específicas**, son necesarias para desarrollar labores concretas, como:

- Competencias laborales: son aquellas necesarias para desempeñar el trabajo de forma eficiente.
- Competencias docentes: son aquellas necesarias para transmitir nuestros conocimientos a otras personas
- Competencias comunicativas: son aquellas que tienen que ver con la lingüística y la capacidad de transmitir información a otras personas. ([Test de competencias](#))

Arroyo (2017) indica que para obtener un buen desempeño en la ejecución de las competencias laborales se debe tener ciertas habilidades como:

- Capacidad para hacer.
- Capacidad para comunicarse.
- Capacidad para relacionarse con los clientes y/o proveedores.
- Capacidad para generar soluciones.
- Capacidades fundamentales.

Es importante analizar cada una de estas en el texto básico páginas 16 y 17.

Para Jericó (2000), en una sociedad como la actual, llamada la sociedad del conocimiento, los puestos de trabajo demandan de las personas una mayor capacidad de innovación y diferenciación, las

mismas que dependen de los componentes de las competencias y de las aptitudes emocionales. En este sentido, Spencer y Spencer (1993) presenta los atributos que causan desempeños superiores a través del iceberg de las competencias, el mismo que se resume en la figura 5.



Figura 5. Modelo Iceberg de las competencias.

Fuente: <https://es.slideshare.net/aernagomez/modelo-de-gestion-por-competencias-2470431>

El autor utiliza la analogía del iceberg con la finalidad de indicar que los conocimientos y habilidades son más fáciles de adquirir requiriendo menor tiempo y esfuerzo. Estos son tangibles. Mientras que, el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y motivos son más difíciles de desarrollar, se los desarrolla en niveles más profundos y son determinantes para alcanzar el comportamiento laboral. Estos factores son intangibles.

Para Gutiérrez (2016), los requerimientos del mercado laboral de gerentes para diferentes niveles organizacionales, así como el perfil demandado, se encuentra en un conjunto de competencias, entre las se detallan:

Tabla 2. Competencias gerenciales

1. Habilidades de dirección	2. Servicio al cliente
Gestión del talento humano, recursos financieros, físico y técnicos.	Capacidades para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción y el valor agregado de este.
3. Efectividad interpersonal	4. Toma de decisiones
Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados.	Habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales.
5. Trabajo en equipo	6. Desarrollo de personas
Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.	Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, a las personas en la organización.
7. Liderazgo	8. Pensamiento estratégico
Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad, y generar seguidores.	Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad, y generar seguidores.
9. Capacidad de negociación	10. Orientación al logro
Habilidad para proponer fórmulas de solución a partir de identificar y analizar puntos de vista distantes, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos de ambas partes.	Capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados.

Fuente: Gutiérrez, (2016)

Elaborado por: María Dolores Mahauad Burneo

Por otro lado, es importante conocer que los requerimientos de estas habilidades están dados de acuerdo al nivel de la organización. En la figura 6, se definen estos requerimientos.



Figura 6. Requerimientos de Habilidades de acuerdo al nivel de la organización.

Elaborado por: María Dolores Mahauad Burneo

Fuente: Arroyo, R. (2012).

Como podemos observar en la figura, las habilidades están asignadas en función de los mandos jerárquicos de la organización. Esto no quiere decir, por ejemplo, que las habilidades técnicas son exclusivas de mandos operativos, al contrario, los mandos medios y la alta dirección deben poseer la capacidad de enseñarlas ya que de esta manera se puede manejar una comunicación fluida para saber lo que se hace o está tratado en cada uno de los niveles de la empresa.

Para Medina, Armenteros, Guerrero y Baquero (2012, p 80), muchas organizaciones se han convencido de que para cambiar una cultura no basta con intentar la modificación de creencias, misiones y estrategias, sino que es necesario cambiar los comportamientos de las personas clave. Los autores identificaron cuáles son las competencias gerenciales que deben tener los miembros de una

organización para ser exitosa. Para ello, lo invito a reflexionar sobre el artículo de Medina, Armenteros, Guerrero y Baquero (2012) *“Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño, páginas 89 – 92”*, e identifique ¿Cuáles son las competencias identificadas en el artículo? Enlístelas y compárelas con las competencias transversales definidas en la tabla 2.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Busque el artículo de Medina, Armenteros, Guerrero y Baquero (2012) *“Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño”*. Lea, analice las páginas 89 – 92 y defina ¿Cuáles son las competencias identificadas en el artículo? Enlístelas y compárelas con las competencias transversales definidas por la autora del texto básico.

Competencias definidas autora texto básico.	Competencias identificadas en el artículo.	Comparación	Nuevas competencias
---	--	-------------	------------------------

- De acuerdo a la siguiente plantilla, clasifique el desarrollo de los tipos de competencias gerenciales que el gerente de su empresa o jefe inmediato posee.

Evaluación de competencias

Empresa:

Cargo:

(Marque con una X el nivel de desarrollo de competencias)

Habilidades de dirección				
N/A	Poco desarrolladas	Aceptablemente desarrolladas	Muy desarrolladas	Demasiado desarrolladas
Servicio al cliente				
N/A	Poco desarrolladas	Aceptablemente desarrolladas	Muy desarrolladas	Demasiado desarrolladas
Efectividad interpersonal				
N/A	Poco desarrolladas	Aceptablemente desarrolladas	Muy desarrolladas	Demasiado desarrolladas
Toma de decisiones				
N/A	Poco desarrolladas	Aceptablemente desarrolladas	Muy desarrolladas	Demasiado desarrolladas
Trabajo en equipo				
N/A	Poco desarrolladas	Aceptablemente desarrolladas	Muy desarrolladas	Demasiado desarrolladas
Liderazgo				
N/A	Poco desarrolladas	Aceptablemente desarrolladas	Muy desarrolladas	Demasiado desarrolladas
Pensamiento estratégico				
N/A	Poco desarrolladas	Aceptablemente desarrolladas	Muy desarrolladas	Demasiado desarrolladas

Capacidad de negociación				
N/A	Poco desarrolladas	Aceptablemente desarrolladas	Muy desarrolladas	Demasiado desarrolladas
Orientación al logro				
N/A	Poco desarrolladas	Aceptablemente desarrolladas	Muy desarrolladas	Demasiado desarrolladas

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



Autoevaluación 2

A. Responda verdadero (v) o falso (f) a las siguientes afirmaciones

1. () Las habilidades sirven para ofrecer retroalimentación oportuna y adecuada que genera en la organización confianza en que se puede mejorar, ánimo para hacerlo, apertura hacia ayuda especializada externa, cambios estables auto gestionados y auto controlados.
2. () La actitud es la idoneidad que posee un individuo para ejercer un empleo o cargo y, la capacidad o disposición para el buen desempleo de un negocio o industria.
3. () El desarrollo de actitudes por parte del gerente de la empresa permite fortalecer la cultura organizacional de la misma.
4. () Las competencias gerenciales son comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva.
5. () El desarrollo de competencias implica solamente el desarrollo de habilidades y actitudes en el personal de la empresa.

B. Una con una línea según corresponda. Las competencias gerenciales con su respectiva descripción.

Competencias gerenciales	Descripción
1. Habilidades de dirección.	a. Identifica metas, verifica y mide los resultados
2. Liderazgo	b. Influye, maneja grupos, inspira respeto y genera seguidores.
3. Pensamiento estratégico	c. Gestiona el talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Competencias gerenciales	Descripción
4. Toma de decisiones	d. Se anticipa a las tendencias del futuro, articula con el plan estratégico.
5. Orientación al logro	e. Habilidad para tomar decisiones oportunas y efectivas.

Al final de la guía encontrará el solucionario. Si ha registrado errores en las respuestas dadas, le sugiero revise nuevamente el o los apartados en los que ha fallado y refuerce su estudio. Si requiere de apoyo, no dude en comunicarse con el profesor tutor por medio del CANVAS o en los horarios establecidos de tutoría. ¡Éxitos!

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



Semana 3



Unidad 3. Liderazgo

Actualmente existe una alta competitividad en el mundo empresarial lo que obliga a las organizaciones a contar con profesionales altamente capacitados acorde a las nuevas exigencias del mercado, una de las cualidades que deben tener estos profesionales es la de liderazgo.

Además, aspectos como el avance de las sociedades, el desarrollo de las TIC's y las formas actuales de hacer negocios dejaron atrás aquel concepto que manifestaba que liderazgo "es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir, inspirar y guiar a individuos o grupos de diferentes maneras" (Collins, 2005). Entonces, es imprescindible que hagamos referencia al nuevo perfil del líder, el mismo que debe poseer características relacionadas con la innovación y la actuación en mercados globales, entre las principales aspectos que no solamente encaminan a la empresa a un crecimiento sostenido sino que también se propende al desarrollo del personal de la misma.

En la presente unidad nos referiremos al liderazgo que actualmente exigen las organizaciones y los mercados para un mejor desempeño del personal en la empresa; así como también, a la evolución de las características de liderazgo.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

3.1. El nuevo liderazgo

En la infinidad de literatura que existe acerca del liderazgo, seguramente habrá leído o escuchado a los expertos sobre el tema, iniciar con la consulta: ¿Los líderes nacen o se hacen?, interrogante que con el paso del tiempo no ha sido resuelta plenamente, debido a que hoy en día, por la dinámica que vivimos, ya no se considera al liderazgo una cualidad de la persona, es más bien una habilidad que se debe asumir dentro del entorno social y laboral ya que “es un elemento integrador y componente esencial de la ventaja competitiva que una organización desea alcanzar” (Arroyo, 2012, p. 53).

“No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser además capaz de saber actuar” Es decir trascender del “Know – How” al “Do – How” (del saber al hacer). (Zanetti, 2007).

Para reforzar el concepto y ejemplificar el tema liderazgo, le invito a observar el video disponible en YouTube denominado: “[Lecciones de Liderazgo de Steve Jobs](#)”, en el cuál se refleja como Steve Jobs comparte la visión administrativa de Apple con el fin de generar equipos de trabajo de alto desempeño, los mismos que toman sus propias decisiones en función de un mismo objetivo.

3.2. Características de un líder efectivo

Según Landry (2018), existen varias características comunes entre los líderes y gerentes exitosos que se debe tener en cuenta al desarrollar habilidades de liderazgo. Con el fin de retener a los empleados, satisfacer a los clientes y mejorar la productividad de la empresa, necesita personas que puedan comunicar eficazmente la visión de la empresa, guiar y motivar a los equipos e influir en el cambio.

Si aspiras a ser esa persona, así es como puedes convertirte en un líder más efectivo.

- **Capacidad para influir en los demás:** Influir en los demás requiere generar confianza con sus colegas, concéntrese en entender sus motivaciones y animarlos a compartir sus opiniones.
- **Transparencia:** Comunique los objetivos y desafíos de la organización, con esto será más fácil para los empleados conocer cuál es su función y cómo pueden contribuir a la empresa.
- **Fomentar la toma de riesgos y la innovación:** Una prioridad para muchas organizaciones es mirar más allá de las estrategias tradicionales para desarrollo de la organización. Es necesario estar en constante renovación, generar nuevos productos, servicios o procesos de negocio, para seguir creciendo.
- **Ética e Integridad:** “Un líder con altos estándares éticos transmite un compromiso con la equidad, infundiendo la confianza de que tanto ellos como sus empleados respetarán las reglas del juego” (Guiles, 2016). Como líder, es importante actuar con integridad, tanto para generar confianza dentro de su equipo como para crear un comportamiento de modelo para otros usuarios de la organización.
- **Actuar con decisión:** Los líderes cada vez deben tomar decisiones más rápidas por el cambiante y complejo entorno empresarial actual. Tener una visión general de la organización ayuda, porque le permite equilibrar las oportunidades emergentes con objetivos y metas a largo plazo.
- **Equilibrar los problemas con el optimismo:** La resiliencia es una cualidad que el líder debe fomentar. Desarrollar resiliencia significa repensar lo que parece ser un evento negativo: un

negocio fallido, un lanzamiento de producto mediocre, una aplicación que nadie descarga, y darse cuenta de que en realidad es una semilla para el crecimiento y el éxito futuro.

Para ampliar este tema lo invito a leer; “[las 6 características de los líderes de Harvard business review](#)”. El desarrollo de estas características implica actividades que deben cumplir las personas que ocupan estos roles, en lo referente a actitudes, responsabilidades y habilidades.

3.3. Categorías del liderazgo

Los líderes se enfrentan a diferentes escenarios en donde deben actuar adoptando actitudes y comportamientos únicos. De acuerdo a Arroyo (2017, pg. 31), los comportamientos o conductas de los líderes se clasifican en dos categorías:

1. Comportamiento de dirección.
2. Comportamiento de apoyo.

Por otro lado, los estilos de liderazgo difieren según la situación dada. Para ajustar el estilo de liderazgo, surge la teoría del liderazgo situacional, la misma que se define como la capacidad y motivación que tiene una persona para cambiar, realizando el cambio (en ocasiones de manera simultánea) entre un evento y otro, entre una actividad y otra, entre un tipo de persona y otra, entre una organización y otra, haciendo uso de todas sus facultades para adaptarse a la situación dada (Arroyo, 2017). Estos estilos de liderazgo son:

- E1 Estilo directivo (mucho dirección).
- E2 Estilo consultivo (mucho apoyo – mucha dirección).
- E3 Estilo apoyador (mucho apoyo).
- E4 Estilo delegativo (poco apoyo – poca dirección).

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

En las páginas 32 y 33 del texto básico se explica la relación de cada uno de estos estilos con el estilo de liderazgo.

Identificar y perfeccionar su estilo de liderazgo personal es un proceso. Al comprender enfoques comunes para el liderazgo, practicar la autoevaluación y obtener comentarios de colegas, puede aumentar su autoconciencia y construir una base sobre la cual pueda seguir aprendiendo y creciendo.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Analice las 6 características de un líder efectivo desarrollado por Lauren Landry, Directora Asociada de Marketing y Comunicación de Harvard Business School Online, el mismo que se encuentra en el siguiente [link](#) Identifique las características que usted posee y cuáles debe desarrollar. Identifique las características que usted posee y cuáles debe desarrollar.

Características que poseo	Características de liderazgo a desarrollar.

- ¿En base a las diferentes definiciones sobre liderazgo dadas, defina con sus propias palabras lo que para usted es un líder? ¿A quién considera un líder? ¿Por qué?



Autoevaluación 3

A. Responda verdadero (v) o falso (f) a las siguientes afirmaciones

1. () De acuerdo a la literatura, muchos autores sustentan que los líderes nacen.
2. () Se definen a los directivos de la misma manera que a los líderes.
3. () Se considera al liderazgo como una cualidad de la persona, que se debe asumir dentro del entorno social y laboral.
4. () Existen 4 estilos que el líder puede adoptar al aplicar el liderazgo situacional.
5. () El líder delegativo implica un estilo de poca dirección y mucho apoyo.

B. Una con una línea según corresponda. Las características de los líderes efectivos con su descripción.

Características	Definición
1. Capacidad para influir en los demás.	a. Resiliencia, saber llevar los problemas de mejor manera.
2. Transparencia	b. Desarrollar un comportamiento como modelo para los miembros de la organización.
3. Fomentar la tomar de riesgo y la innovación.	c. Actuar y dar respuestas rápidas al entorno cambiante y complejo.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Características	Definición
4. Ética e Integridad	d. Generar confianza y motivación entre colegas y miembros de la organización.
5. Actuar con decisión	e. Generar una constante renovación a través de nuevos procesos, productos, servicios, etc.
6. Equilibrar los problemas con el optimismo.	f. Comunicar los desafíos y objetivos a alcanzar dentro de la organización.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

Resultado de aprendizaje 2

Plantea herramientas y metodología de gestión innovadoras de sus medidas de tendencia central y de dispersión.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 4

El liderazgo es un tema muy extenso y que ha evolucionado de acuerdo a los diferentes ámbitos organizacionales. En este contexto se puede observar el avance y transformación de los atributos que se le han conferido al líder en las diferentes etapas históricas económicas y sociales, lo que ha provocado diversas conceptualizaciones del término “liderazgo”. A partir de esto ,se presenta un nuevo modelo de liderazgo “liderazgo sobresaliente” con un perfil innovador, con mayor desempeño y éxito personal y profesional, el mismo que se denomina “Liderazgo nivel 5”.

3.4. Liderazgo Nivel 5

Según Collins (2005, p. 104), el liderazgo nivel 5, consiste en la combinación de una fuerte aplicación de humildad con una alta dosis de determinación profesional al liderazgo, esta clase de liderazgo se basa en la idea de que para lograr sacar a relucir lo mejor de las personas, se debe:

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

- 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.

Por otra parte, Arroyo (2012, p. 63) señala que los líderes de nivel 5 son una mezcla paradójica de voluntad feroz y humildad personal. Son obstinados y despiadados, pero a pesar de ello son humildes. Son ambiciosos para su compañía, y raramente permiten que su ego sea un obstáculo para el éxito de su organización. Aunque logran grandes cosas para sus organizaciones, atribuyen sus realizaciones notables a su gente, a factores externos y en ocasiones a la suerte.

Los líderes de nivel 5 conducen con la ayuda de gente disciplinada, de pensamiento disciplinado y de la acción disciplinada. Aquí se habla entonces de equipos de alto desempeño o alto rendimiento, de personas auto motivadas, auto disciplinadas o auto gestoras. La fórmula que propone el autor de esta teoría para obtener el liderazgo nivel 5 en las organizaciones es la siguiente:

La gente adecuada (cultura y carácter más que capacidad)

+ Humildad
+ Fuerte voluntad profesional (en relación con la meta)
= Éxito

Este método está enfocado sobre el carácter que sobre la capacidad, ya que tener una alta capacidad no es requerida necesariamente para ser exitoso, pero el carácter es un requisito no negociable. El proceso para alcanzar el liderazgo nivel 5 es:

- Emplear la gente adecuada.
- Desplegar en los trabajos qué “piensan” para hacer.
- Fijar una meta a largo plazo realmente alta.

La principal fortaleza de este liderazgo es que se pueden lograr resultados magníficos de largo plazo y con resultados duraderos (Arroyo, 2012, p. 63).

Los líderes de los otros cuatro niveles, en la jerarquía pueden generar altos grados de éxito, pero no el suficiente para elevar a las organizaciones de la mediocridad, a la excelencia sostenida. En la figura 7, se resume la teoría del autor:



Figura 7. Características de los niveles de liderazgo

Fuente: Collins, J. (2005).

Usando estos marcos, puede perfeccionar su estilo personal y ser más eficaz en su rol.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Una vez que ha revisado la teoría propuesta, le propongo determine ¿Qué nivel de liderazgo considera que existe en su organización? Para ello es necesario que converse con sus colaboradores para que le informen las características de liderazgo que observan. Luego, según el gráfico 3, incluya cada característica en el nivel respectivo y en base al ello y considerando el nivel que contenga más características, determinará el liderazgo respectivo.
- Realice el ejercicio práctico de liderazgo del texto básico página 37. ¿Cuál es su estilo de liderazgo? ¿Cuál es aquel que debe reforzar?
- Película recomendada: “Los dos papas” en donde se identifican las características de liderazgo analizada.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Autoevaluación 3 Parte II

A. Responda verdadero (v) o falso (f) a las siguientes afirmaciones

1. () El liderazgo nivel 5 consiste en la combinación de una fuerte aplicación de humildad con una alta dosis de determinación profesional.
2. () Emplear a la gente adecuada aporta a sacar a relucir lo mejor de las personas.
3. () La implementación del Liderazgo Nivel 5 es fácil y no requiere de inversión.
4. () El éxito para alcanzar el liderazgo nivel 5 requiere de humildad y fuerte voluntad profesional en relación con la meta.
5. () El proceso para alcanzar el liderazgo nivel 5 implica fijar metas.

B. Una con una línea según corresponda. Los niveles de liderazgo con sus respectivas características.

Niveles de liderazgo	Características
1. Nivel 1	a. Organiza a las personas y los recursos para la búsqueda eficaz y eficiente de objetivos predeterminados.
2. Nivel 2	b. Hace contribuciones productivas mediante talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Niveles de liderazgo	Características
3. Nivel 3	c. Desarrolla una grandeza duradera, mediante una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional.
4. Nivel 4	d. Contribuye a los objetivos grupales, trabaja eficazmente con otros en un entorno de grupo.
5. Nivel 5	e. Centraliza el compromiso, con una visión clara y convincente y su vigorosa aplicación, estimula al grupo a lograr altos estándares de desempeño.

Al final de la guía encontrará el solucionario. Si ha registrado errores en las respuestas dadas, le sugiero revise nuevamente el o los apartados en los que ha fallado y refuerce su estudio. Si requiere de apoyo, no dude en comunicarse con el profesor tutor por medio del CANVAS o en los horarios establecidos de tutoría. ¡Éxitos!

[Ir al solucionario](#)



Semana 5



Unidad 4. Gestión emocional, habilidad para relacionarse y motivación

Considerando el contexto del cambio evolutivo del mundo de hoy, los estudios acerca del éxito revelan que es necesario considerar un elemento emocional en el desempeño laboral, lo que le ayuda a entrenar con éxito a los equipos, gestionar el estrés, entregar comentarios y colaborar con otros (Landry, 2018).

Los nuevos estilos de liderazgo requieren un alto grado de inteligencia emocional, o la capacidad de entender y manejar sus emociones. La inteligencia emocional como es el predictor más alto del rendimiento en el lugar de trabajo, subrayando lo importante que es para un líder perfeccionar esta habilidad altamente valorada.

Esta unidad basa su análisis sobre la inteligencia emocional como elemento diferenciador en los líderes exitosos, con la finalidad de cultivar equipos de alto rendimiento logrando lo mejor de cada persona.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

4.1. Inteligencia emocional

La inteligencia emocional fue utilizada por primera vez por Mayer y Saovey en 1990, quienes la definieron como la capacidad de entender y manejar tus propias emociones, así como de reconocer e influir en las emociones de quienes te rodean.

Para Daniel Goleman (1995), la inteligencia emocional es la que permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, desarrollar nuestra capacidad para trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social que brinda mayores posibilidades de desarrollo personal, crecimiento y optimización en todas las áreas de nuestra vida.

Así mismo, Bradberry y Greaves (2009) la definen como la “capacidad de reconocer y entender las emociones en ti mismo y en los demás, y tu capacidad de usar esta conciencia para manejar tu comportamiento y tus relaciones”. Por otro lado, señalan que la inteligencia emocional es el “algo” en cada uno de nosotros que es intangible; es decir, afecta a la forma en que gestionamos el comportamiento, navegamos por las complejidades sociales y tomamos decisiones personales que logran resultados positivos.

La inteligencia emocional requiere una comunicación afectiva entre la médula espinal la cual recepta la información que ingresa al cerebro, el sistema límbico que es el centro emocional y el centro racional. En la figura 8, se muestra la inteligencia emocional y la función del cerebro.

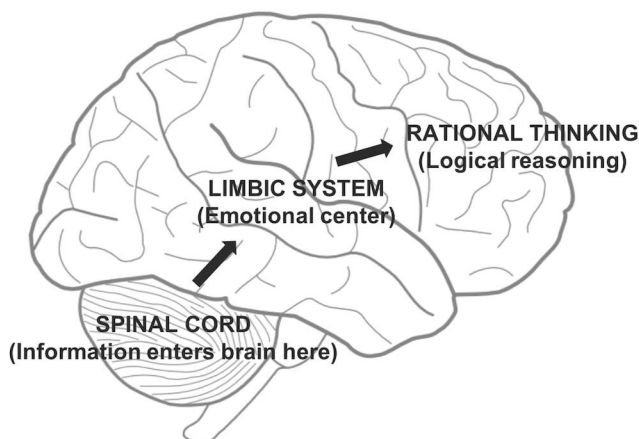


Figura 8. Inteligencia emocional y la función del cerebro

Fuente: <https://psychologycompass.com/blog/what-is-emotional-intelligence/>

Bradberry y Greaves (2009), muestran la manera de como el cerebro funciona. Todo lo que olemos, oímos, vemos, degustamos, y tocamos es información que recorre nuestro cuerpo en forma de señales eléctricas hasta llegar al cerebro, se introduce por la base del cerebro (médula espinal), pasa por el sistema límbico donde se producen las emociones para luego pasar al lóbulo frontal (detrás de la frente), en donde se produce el pensamiento racional o lógico. “La comunicación entre el cerebro emocional y el cerebro racional es la fuente de inteligencia emocional física”.

Para comprender mejor este tema y conocer la forma de cómo nuestro cerebro funciona en base a las emociones le invito a leer el caso de Butch Connor del libro de Inteligencia Emocional 2.0, en el capítulo 1 (páginas 1 -5) del siguiente [link](#).

4.1.1. Componentes de la inteligencia emocional

En base a los autores Bradberry y Greaves (2009), la inteligencia emocional se compone de cuatro habilidades básicas que se emparejan bajo dos competencias primarias: competencia personal y competencia social. La tabla 3 describe estas habilidades.

Tabla 3. Componentes de la inteligencia emocional

	Qué veo?	Qué hago
Competencia Personal	Autoconocimiento Describe su capacidad no sólo para entender sus fortalezas y debilidades, sino para reconocer sus emociones y el efecto que tienen en usted y el rendimiento de su equipo.	Autogestión Se refiere a la capacidad de manejar tus emociones, particularmente en situaciones estresantes, y mantener una perspectiva positiva a pesar de los contratiempos.
Competencia Social	Conciencia social Describe su capacidad para reconocer las emociones de los demás y la dinámica en juego dentro de su organización. Los líderes que sobresalen en la conciencia social practican la empatía.	Habilidades de gestión de las relaciones La gestión de relaciones se refiere a su capacidad para influir, entrenar y guiar a otros, y resolver conflictos de manera efectiva.

Fuente: <https://www.talentsmart.com/about/emotional-intelligence.php>

Elaborado por: María Dolores Mahauad Burneo

4.1.2. Claves de la inteligencia emocional

La autora del texto básico propone 5 claves para alcanzar la inteligencia emocional las mismas que se detallan a continuación:

- **Clave 1: Tener conciencia de las propias emociones y ser capaz de distinguirlas e identificarlas en uno mismo.**
Presenta 6 emociones a tomarlas en cuenta: alegría, orgasmo emocional, placer, rabia, miedo, dolor. En las páginas 86 a la 88 del texto básico describe la utilidad y la manera específica de manifestarse fisiológicamente.
- **Clave 2: Manejar las emociones propias.** ¿Cuál es la diferencia entre controlar y manejar? Analice este apartado en el texto básico página 88.
- **Clave 3: Automotivarse, contener la impulsividad y postergar la gratificación.**

- **Clave 4: Ser capaz de reconocer las emociones en los demás.** ¿Qué entiende por Empatía?, revise las páginas 89 y 90 del texto básico.
- **Clave 5: Manejar las relaciones y establecer redes.**

4.1.3. Posiciones perceptivas

Para Arroyo (2017), las posiciones perceptivas o perceptivas mentales son las diferentes formas de analizar, experimentar o vivir cualquier experiencia presente, recuerdo del pasado o proyecto del futuro. Existen tres puntos de vistas básicos para una correcta evaluación de la experiencia:

- Primera posición: desde mi propio punto de vista.
- Segunda posición: desde el punto de vista de la otra persona.
- Tercera posición: el observador. Capaces de mirar al “yo” y al “otro”

Para comprender mejor sobre lo que implica cada posición, analice las páginas 96 y 97 del texto básico.

4.1.4. Habilidades sociales

Como se mencionó anteriormente estas habilidades permiten relacionarse bien con las demás personas. Arroyo (2017), menciona algunas habilidades que son muy valoradas en la empresa moderna, las mismas que se citan a continuación.

Tabla 4. Habilidades sociales

Habilidades elementales	Habilidades avanzadas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de comunicación. ▪ Flexibilidad. ▪ Empatía. ▪ Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprender a pedir ayuda. ▪ Capacitarnos para dar y seguir instrucciones. ▪ Saber pedir disculpas o presentar excusas. ▪ Ser persuasivo.
Habilidades relacionadas con los sentimientos	Habilidades alternativas a la agresividad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer nuestros sentimientos, emociones y saber expresarlas. ▪ Comprender, valorar y respetar los sentimientos y emociones de los demás. ▪ Saber reaccionar ante el enfado del interlocutor. ▪ Resolver las situaciones de miedo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pedir permiso. ▪ Compartir cosas, sensaciones y sentimientos. ▪ Ayudar a los demás. ▪ Aprender a negociar, consensuar, llegar a acuerdos. ▪ Recurrir al autocontrol en las situaciones difíciles. ▪ Defender nuestros derechos. ▪ Responder a las bromas cuando proceda. ▪ Rehuir las peleas.

Fuente: Arroyo, (2017)

Elaborado por: María Dolores Mahauad Burneo



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Lea el caso de Butch Connor del libro de Inteligencia Emocional 2.0 en el capítulo 1, (páginas 1 -5) en el siguiente [link](#): Indique, cómo Connor controló sus emociones y cuál fue el resultado?

- Visite el siguiente [link](#) (Enlaces a un sitio externo.): sobre Inteligencia emocional, explicado por Travis Bradberry. Cuáles son los 3 tips que el autor del libro “Inteligencia emocional 2.0” deja para potenciar la inteligencia emocional. Practíquelas...
- Escuche a Daniel Goleman, autor de varios libros y artículos sobre inteligencia emocional y de respuesta a la pregunta ¿Por qué la mayoría del tiempo no somos compasivos? Con este [video](#) defina lo que es “Empatía”
- Película recomendada: Intensa – mente (Inside out), en donde se explican las emociones básicas (alegría, tristeza, ira, miedo y asco) que gobiernan en el cerebro de Riley, una adolescente en plena crisis existencial que acaba de mudarse de ciudad con sus padres.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Autoevaluación 4

A. Responda verdadero (v) o falso (f) a las siguientes afirmaciones

1. () La inteligencia emocional tiene el mismo significado que el coeficiente de inteligencia.
2. () La inteligencia emocional implica conocerse uno mismo y entender al otro.
3. () Los componentes de la inteligencia emocional son 4.
4. () La función del cerebro que controla las emociones es la médula espinal.
5. () En base al caso de Butch Connor, el murió ya que no pudo controlar su miedo frente a la situación por la que atravesó.

B. Una con una línea según corresponda. Las habilidades de los componentes de la inteligencia emocional con su definición.

Habilidades	Definición
1. Autoconocimiento	a. Capacidad para influir, entrenar y guiar a otros y resolver conflictos de manera efectiva.
2. Autogestión	b. Capacidad para entender sus fortalezas y debilidades, emociones y el efecto que estas tienen sobre usted.
3. Conocimiento social	c. Capacidad para reconocer las emociones de los demás.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Habilidades	Definición
4. Habilidades de gestión de las relaciones	d. Capacidad para manejar las emociones en situaciones estresantes.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



Semana 6

4.1.5. Motivación

La mayor parte de nuestra vida reaccionamos más por nuestra parte instintiva y profunda; es decir, por los sentimientos. Estamos hechos de emociones y esta como tal ha sido una variable muy importante que hasta ahora las empresas las reconocen y las incluyen como una de las competencias básicas y esenciales para desarrollar con éxito nuestro trabajo.

McGinnis (2009), afirma que en la mayoría de situaciones existe un vacío que espera ser lleno por alguien que pueda impartir visión y convertir las energías de las personas en los mejores esfuerzos. El desafío que enfrenta un líder es canalizar las energías de los colaboradores en esfuerzos aún más productivos. A los trabajadores no les gusta comportarse de manera litúrgica o aburrida, ellos acogerán al jefe que les enseñe a disfrutar su trabajo, para sentir satisfacción por las tareas que realizan.

Los buenos líderes se enfocan en las necesidades humanas, Freud citado por Cano (2015, pg. 29), afirma que todo tipo de comportamiento es causado por algo y que todas las personas hacen las cosas por algún tipo de estimulación. De modo que, si los colaboradores son motivados a través del deseo, se puede evitar la frustración y el fracaso si se estudia con precisión las necesidades de cada trabajador para lograr obtener su atención.

Tellería (2008), refiere que la motivación es la situación emocionalmente positiva o negativa que se produce en un individuo cuando existe un estímulo o incentivo que le proporciona

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

satisfacción a cualquier necesidad, y le provoca desplegar una conducta determinada.

Para Abraham Maslow (1943) psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow clasifica estas necesidades en 5 y las clasifica en una pirámide como la de la figura 9.

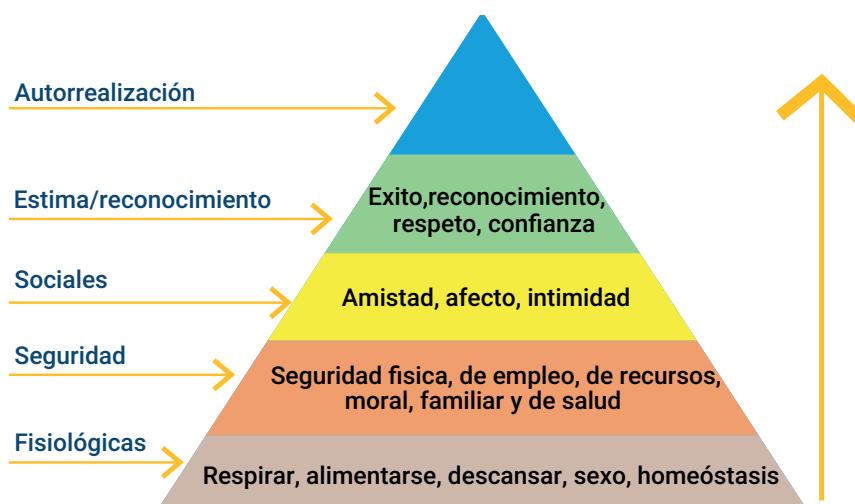


Figura 9. Pirámide de Maslow

Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

Como se puede observar, en la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón, están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero, están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón, se encuentran aquéllas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización.

Por otro lado, Frederick Herzberg, psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como el resultado

influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos), son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

En este vídeo Dan Pink; profundiza en los tipos de motivación y cómo estos afectan el desempeño laboral. Las recompensas tradicionales no siempre son tan efectivas como creemos. Escucha estas historias y construye los tres ladrillos de la motivación.

[¡Veámoslas!](#)

¿Qué es lo que realmente te motiva? ¿Cuál crees que es la mejor motivación dentro de la empresa? Esto implica que los tomadores de decisiones deben identificar las necesidades de sus trabajadores y ofrecerles los medios para que las puedan satisfacer. Es así como trabajadores satisfechos se mostrarán motivados por su trabajo, lo cual se reflejará en mayores niveles de desempeño y compromiso organizacional

4.1.5.1. Teorías de la motivación

Las teorías motivacionales se pueden dividir entre aquellas de contenidos y las de proceso (Naranjo, 2009). Las primeras estudian y consideran aspectos que pueden motivar a las personas, en tanto que las segundas estudian y tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual estas se motivan, las mismas que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 5. Teorías de la Motivación

Teoría	Definición
Maslow (1943)	Las personas se encuentran motivadas por cinco tipos de necesidades: fisiológicas (alimento, agua y abrigo), de seguridad (protección, orden y estabilidad), sociales (afecto, amistad y sentido de pertenencia), autoestima (prestigio, status y autoestima) y autorrealización (autosatisfacción).
Alderfer (1969)	Se fundamenta en la Teoría de Maslow diferenciándola en tres aspectos: reduce las necesidades a solo tres. Estas necesidades son las de existencia (necesidad de bienestar físico), relación (relaciones interpersonales) y crecimiento (desarrollo y crecimiento personal).
McClelland (1961)	Existen tres motivaciones en las personas, las cuales son las necesidades de logro, afiliación y poder.
Herzberg (1959)	Centra su atención en el trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción. Esta teoría subraya la importancia de las características del puesto y las prácticas organizacionales.
McGregor (teoría X y Y)	Teoría X (Trabajan lo menos posible) y teoría Y (Consideran al trabajo natural como el juego).
Teoría del reforzamiento de Skinner	Se puede estimular a las personas mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño.
Teoría de la expectativa de la motivación Víctor H. Vroom	La motivación de las personas a realizar cualquier cosa estará definida por el valor que dan al resultado de su esfuerzo (positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en su esfuerzo ayudará realmente a alcanzar una meta.
Teoría de la equidad John Stacy Adams	Se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la retribución que recibe en términos de recursos (que incluyen muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación) en comparación con los estímulos de otros.
Otras teorías de motivación Koontz, Weihrich y Cannice (2012)	La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los líderes motivan a su equipo de trabajo es decir que realizan actividades que esperan satisfagan esos impulsos y deseos, y que esto logrará que las personas actúen de la manera deseada.

Fuente: Tomado de (Cano, 2015 y Arraya – Castillo y Pedreros- Gajardo, 2009)

Elaborado por: María Dolores Mahauad Burneo.

Para reforzar esto, es importante que analice cada una de las teorías en los siguientes links:

[Enlace 1](#)

[Enlace 2](#)

4.1.5.2. Tipos de Motivación

Los tipos de motivación son:

- **Motivación Intrínseca:** Aquella que nace del interior de la persona con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal. La base está en que intrínsecamente una persona motivada no verá los fracasos como tal, sino como una manera más de aprender ya que su satisfacción reside en el proceso que ha experimentado realizando la tarea.
- **Motivación extrínseca:** Se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo: dinero, ascensos, etc. La base de la motivación extrínseca es el fin de conseguir esos intereses o recompensas, y no la propia acción en sí.
- **Motivación trascendental:** Aquella que motiva a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa. Esta motivación es poco egoísta ya que busca los intereses del equipo. La base de la motivación trascendente está en las creencias, valores y principios del individuo



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Revisa las empresas que Dan Pink, menciona en su charla y analiza cómo las personas se motivan. Escribe una característica que te haya llamado la atención de cada una de ellas.

Atlassian	Google	Rowe

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Autoevaluación 4 II parte

A. Responda verdadero (v) o falso (f) a las siguientes afirmaciones

1. () El desafío que enfrenta un líder es canalizar las energías de los colaboradores en esfuerzos aún más productivos.
2. () La motivación extrínseca depende de recompensas externas.
3. () La motivación intrínseca es aquella que motiva a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa.
4. () Las Teorías de Maslow y McClelland definen los mismos elementos de necesidades.
5. () Mientras más fuertes son las recompensas externas mayor es el desempeño laboral según Dan Pink.

B. Una con una línea según corresponda. Las Teorías de la motivación con su definición.

Teorías de la Motivación	Definición
1. Teoría de Alderfer	a. Teoría X (trabajan lo menos posible) y Teoría Y (consideran al trabajo natural como el juego).
2. Teoría de X y Y	b. La motivación está definida por el valor que dan al resultado de su esfuerzo positivo o negativo.
3. Teoría de la equidad	c. Las necesidades son las de existencia, relación y crecimiento.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Teorías de la Motivación	Definición
4. Teoría de Skinner	d. Se estimula a la persona mediante el diseño apropiado de un ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño.
5. Teoría de la expectativa de la motivación	e. Se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la retribución que recibe.

Al final de la guía encontrará el solucionario. Si ha registrado errores en las respuestas dadas, le sugiero revise nuevamente el o los apartados en los que ha fallado y refuerce su estudio. Si requiere de apoyo, no dude en comunicarse con el profesor tutor por medio del CANVAS o en los horarios establecidos de tutoría. ¡Éxitos!

[Ir al solucionario](#)



Semana 7

Actividad 1:

En esta semana debe desarrollar la tarea propuesta. Para ello realice un análisis de los contenidos de cada unidad, revise fuentes bibliográficas complementarias con la finalidad de que culmine con éxito la misma.

Le recomiendo revisar la rúbrica de evaluación la misma que le permitirá cumplir con éxito todos los requerimientos solicitados en la tarea.

No olvide que para cualquier duda puede contactarse con su docente a través de las tutorías semanales.

Actividad 2:

Revise los contenidos de las unidades 3 y 4, así como también los contenidos de los capítulos del texto básico como preparación para la primera evaluación presencial.

Así mismo, le recomiendo revisar los recursos propuestos por el docente y autoevaluaciones con el fin de comprender de mejor manera cada tema.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Actividades finales del primer bimestre



Semana 8

Actividad 1:

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

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

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Segundo bimestre

Resultados de aprendizaje 3 y 4

- Aplica modelos de solución analítica y creativa de problemas en la gestión administrativa.
- Plantea herramientas y metodologías de gestión innovadoras.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 9



Unidad 5. Habilidades de Comunicación

La comunicación organizacional se ha convertido en una de las mayores prioridades para muchas empresas que buscan mejorar su posición competitiva y alcanzar sus metas. Los líderes globales

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

deben activa y visiblemente conducir y apoyar este esfuerzo. Por lo tanto, para tener éxito en el siglo XXI, es necesario que el líder global comprenda el vínculo entre la organización y su entorno y comprenda el proceso de comunicación dentro y fuera de la organización. Es necesario que valore y confíe en sus colaboradores y vea a la comunicación como un proceso de negocio básico que es importante para la toma de decisiones.

Actualmente, las habilidades de comunicación no consisten solamente en transmitir un mensaje desde un emisor a un receptor o a varios receptores, también sirven para “el aumento de la productividad, el desarrollo personal, la solución de los conflictos y la obtención de utilidades” (Bonifaz, 2012, p. 23).

En la presente unidad se presenta información actualizada acerca de esta habilidad y la manera en que un gerente o administrador puede ser un mejor comunicador.

5.1. La comunicación como habilidad

Arroyo (2012, p. 73), señala que “el proceso de comunicación no es de ningún modo sencillo y que la información transmitida es con frecuencia variable y compleja. Comunicamos hechos, pensamientos, sentimientos, percepciones, todo en un mismo mensaje.

Desde este punto de vista, la autora del texto básico divide a las habilidades de comunicación en dos:

- a. **La comunicación oral, hablar – escuchar:** donde la expresión hablar, no solo se da a través de la voz o el lenguaje, sino a través de los gestos, las expresiones corporales, los signos o símbolos expresados con las manos, etc.

- b. **La comunicación escrita:** que abarca toda la trilocular acción de leer – escribir – comprender lo que se lee o escribe.

Para que la comunicación sea efectiva debe contener los siguientes actores: emisor, receptor, mensaje, código, canal, situación. En la figura 10 se muestra como estos actores intervienen.

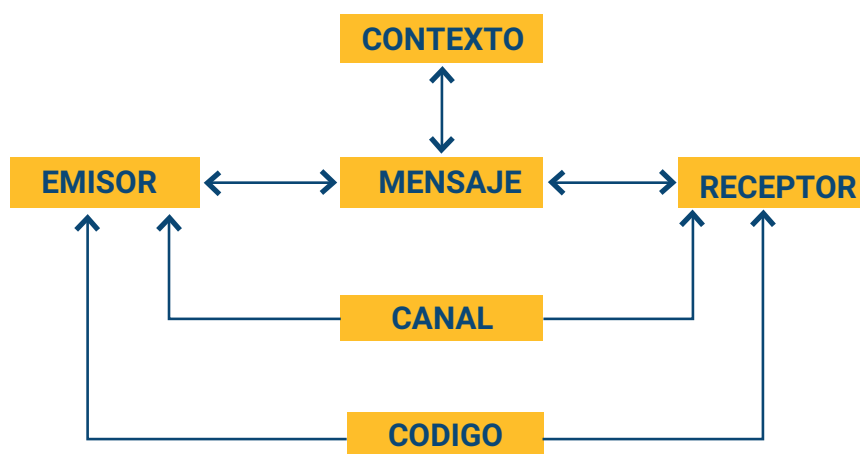


Figura 10. Diagrama de Esquema Comunicativo

Fuente: <https://pt.slideshare.net/lorena-2012/sistema-comunicativo/5>

5.2. Comunicación eficiente y comunicación óptima

Una comunicación eficiente se da cuando el emisor conoce el objetivo, el lenguaje y su correcto contenido, quién es su receptor. La comunicación efectiva se da cuando existe una retroalimentación o feedback.

La comunicación óptima, es cuando el emisor es 100% responsable de transmitir el mensaje y a la vez comprende el mensaje del otro; en consecuencia, existe un aprendizaje (cambio) en los actores.

La comunicación eficiente parte del modelo de las “7 C” de Cavelo Ríos, citado por Arroyo (2017) el mismo que ha desarrollado un nuevo paradigma de comunicación para ser aplicado en el proceso de elaboración de la misión y visión. Este modelo contiene los siguientes elementos:

1. Credibilidad
2. Contexto
3. Contenido
4. Claridad
5. Continuidad y consistencia
6. Canales de comunicación
7. Capacidad del auditorio

5.3. Importancia de la comunicación

Una de las razones por las que se considera importante a la comunicación, es que esta permite la solución de conflictos. Si hacemos una retrospectiva, podemos darnos cuenta que la mayor parte de estos, sean a nivel personal o laboral, se presentan porque no tenemos desarrolladas las habilidades de comunicación ya que cuando hablamos de comunicación interpersonal siempre existirán barreras que dificulten este proceso. Para asegurar una verdadera comunicación se debe:

- Preguntar
- Afirmar
- Declarar
- Dar juicios
- Escuchar

Para conocer cómo se desarrollan cada una de estas acciones es necesario que revise los apartados del texto básico páginas 49 a la 52.

5.4. Problemas de la comunicación

Según Arroyo (2017, pg. 53), la mayoría de los problemas que existe en el mundo, son problemas de comunicación, por eso la importancia de desarrollar estas habilidades. Dentro de la comunicación interpersonal existen algunas barreras que obstaculizan el proceso, éstas son:

Efectos de posición: se producen cuando una persona se encuentra en una jerarquía considerablemente más alta que la otra persona. En estos casos la de menor jerarquía puede interpretar una opinión de la persona más alta como una orden.

Problemas semánticos y de lenguaje: se presentan cuando se utilizan palabras que pueden tener significados distintos, o pueden ser interpretados de maneras diferentes. Por ejemplo: la palabra “carga” tiene 10 significados distintos. Este problema también se presenta cuando las personas utilizan jergas del lenguaje propio de una profesión u oficio y esperan que otros lo entiendan, cuando existe un lenguaje demasiado especializado.

Distorsiones perceptivas (prejuicios): son consecuencia de tener un concepto pobre de sí mismo o juzgar pobremente a los demás.

Diferencias culturales (valores, intereses): afectan la comunicación entre personas de distintos departamentos de una empresa. Por ejemplo, entre finanzas y mercadeo. Son “culturas” diferentes con objetivos y metas diferentes. También se presenta entre diferentes culturas, nacionalidades o regiones de un mismo país. Entre personas que han crecido en ambientes sociales y religiosos diferentes. Por ejemplo, la interpretación de la puntualidad de acuerdo a la nacionalidad.

Distracciones físicas: ruido externo, iluminación inadecuada, movimientos corporales frecuentes, jugar con un lápiz mientras se habla, interrupciones telefónicas, de personas, etc.

Falta de retroalimentación: en situaciones complejas ayuda tanto para al emisor como para al receptor a medir la comprensión del mensaje. Esto mejorará el compromiso conjunto con las tareas y la clarificación de objetivos. La comunicación en dos sentidos permite a ambas partes detectar y corregir malentendidos, lo que conduce a mejorar la calidad de la recepción y la aceptación. Si no se chequea la recepción del mensaje surgen suposiciones no aclaradas, causa de frecuentes malentendidos y pérdida total de eficiencia.

Conflictos interpersonales no resueltos entre emisor y receptor: cuando las personas que están en el proceso de comunicación tienen una historia de conflictos no resueltos, todo nuevo intento de comunicarse viene afectado por actitudes prejuiciadas de rechazo.

Mensajes mal expresados: cuando el lenguaje se utiliza de manera poco clara, utilizando frases vacías, palabras vagas, ideas poco organizadas, lugares comunes, repeticiones, muletillas, etc. Trae consigo correcciones costosas y aclaraciones que representan una gran pérdida de tiempo.

Traducciones e interpretaciones defectuosas: las empresas que transmiten información por niveles, en los distintos escalones de la pirámide, las “traducciones” y las interpretaciones de los intermediarios no siempre reflejan la información original que llega distorsionada a los receptores finales. En la comunicación oral se pierde el 30% de la información en cada transmisión. Nuevamente la eficiencia sufre y los presupuestos también.

Falta de atención: los descuidos al leer instrucciones, la incapacidad de las personas para escuchar. Definitivamente, si el receptor no está interesado en recibir información, la comunicación es totalmente ineficiente.

Omisiones al comunicar: algunas suceden porque “se supone que todo el mundo lo sabe”; otras porque se considera poco importante dar una información y además es una pérdida de tiempo. La información incompleta deja abierta la puerta a las interpretaciones y a rellenar los vacíos con información con las expectativas del receptor.

Temor: algunas personas no comunican todo lo que deberían porque tiene miedo a ser penalizados o porque temen las consecuencias de una revelación total.

Generalizaciones: palabras generalizadoras (siempre, nunca, todos), frases impersonales, uso del “nosotros” para diluir la responsabilidad, son maneras de comunicación defensiva (Celorio & Diñes, 2006).

En este sentido, la autora del texto básico aporta con otras barreras de comunicación las mismas que son:

- Bloqueo emocional
- Agendas ocultas
- Diferencia de valores
- Hostilidad
- Estereotipos

A continuación, se destacan cuatro estrategias para la solución de conflictos que se presentan por la falta de una comunicación efectiva (Bonifaz, 2012, pp. 28-30):

- La escucha activa es una de las principales soluciones para resolver conflictos y es un aspecto de la comunicación que todo gerente puede llegar a mejorar. La escucha activa funciona en dos niveles, pues ayuda a los emisores a transmitir su mensaje con claridad, y a los receptores entender la idea. Los buenos escuchas no sólo ponen atención a lo que las otras personas le indican, sino también, a entender sus emociones y sentimientos; es decir, se preocupan por las personas.
- Otra estrategia comunicativa para la solución de los conflictos consiste en mantener una política de puertas abiertas, en la que el empleado tenga acceso directo al jefe inmediato para explicarle los problemas que tiene. En caso de no ser resuelto el problema, el mismo empleado puede acudir a un nivel superior y ser escuchado.
- Las reuniones con los empleados son otra manera de obtener información sobre cualquier problema que tengan, y facilitan encontrar una solución conjunta. Este tipo de acciones también mejoran las actitudes laborales y disminuyen la rotación.
- La comunicación escrita complementa todas estas acciones en la búsqueda de la solución de los conflictos. Recuérdese que toda empresa también tiene documentos en los que se han escrito reglas, políticas y procedimientos que ayudan a tomar decisiones y solucionar los problemas o conflictos que se presentan.

De lo anterior se deduce que los directores deben utilizar a la comunicación bajo estos esquemas y, sobre todo, es importante que escuchen de manera eficaz lo que indica la otra persona, si realmente desea resolver los conflictos.

5.5. La nueva comunicación

La evolución de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC's) han dado paso al aparecimiento de la llamada **comunicación virtual**, es decir, transmitir mensajes por medio de equipos o programas electrónicos; esto significa que la persona pasa de ser un consumidor de información a ser un generador de información. Bonifaz (2012, p. 25) señala que:

“El individuo es un ser conectado a circuitos de comunicación en los que se retroalimenta lo que se escucha o lee. La información se utiliza para mejorar las habilidades y hacer que las ideas, pensamientos y sentimientos no queden estancados; sino que circulen en una amplia comunidad, con un objetivo definido”.

Esta misma autora presenta varias maneras de comunicarse a través de tecnologías:

- a. **Internet, intranet, extranet..** Internet es una red global que vincula a las computadoras en la mayoría de los países y conecta a todo tipo de equipos. Intranet, se define como “la internet privada de una organización”, se utiliza principalmente para proteger documentos y datos confidenciales. Mientras que la extranet, nace a partir de la necesidad de algunas compañías de mantener una comunicación constante con las personas que integran su campo de acción: proveedores, clientes y socios. Estas tres redes contribuyen a que el trabajo sea más eficiente, preciso y sin pérdidas de tiempo, pues ayudan a crear, gestionar y distribuir información.
- b. **Correo electrónico.** El uso de los correos hace posible el envío de documentos a otras personas de manera inmediata y con una velocidad impresionante. Entre las

ventajas se puede mencionar: la reducción de costos, la posibilidad de enviar un mensaje a varias personas, y en el caso de ocupar una computadora portátil, el aumento de la flexibilidad.

- c. **Videoconferencia o teleconferencia.** El uso del audio y video para que varias personas a la vez se hablen, se escuchen y se vean; ha hecho posible que las grandes compañías ahorren en gastos de viaje. Las empresas deben contar con salas acondicionadas con cámaras de televisión y conexión para las computadoras portátiles.
- d. **Computación colaborativa.** Se trata del uso compartido de software y hardware para que un grupo de personas trabaje de manera conjunta, incluye información sin límite de tiempo y espacio. Las aplicaciones pueden ser sistemas de mensaje, correo electrónico, videoconferencia, teleconferencia y pizarras electrónicas.
- e. **Teletrabajo.** Este sistema hace posible que los empleados de una compañía puedan realizar el trabajo fuera de ella con ayuda de las diversas tecnologías de información. Cada persona puede recibir y enviar trabajo desde su casa, por vía telefónica, fax o mediante un módem que enlaza su computadora con otra en la oficina. Cada vez hay más gente trabajando bajo este sistema, que entre sus beneficios se cuentan los siguientes: reducción de los costos, mayor flexibilidad y autonomía para el personal, satisfacción laboral, menor rotación y mayor productividad. Bajo este esquema, las personas que tienen impedimentos físicos también pueden laborar.
- f. **Redes sociales.** Es una innovación en cuanto a sistemas de comunicación y de intercambio de información laboral. Se trata de un sistema en donde

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

se encuentran varios individuos interactuando entre sí. Los más populares son los siguientes: WhatsApp, Instagram, Facebook y Twitter. Las compañías hacen uso de estas redes para fines de investigación de mercado y publicidad, así como para interactuar con los stakeholders.

5.6. Comunicación corporativa

Para Arroyo (2017, pg. 56), la comunicación corporativa es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión y lograr establecer una empatía entre ambos.

En este sentido, Lasswell (1948) propone la teoría conductista aplicada al estudio de la comunicación humana, esta señala que una manera de describir un acto de comunicación, surge de la contestación a seis preguntas: ¿Quién dice qué? ¿En qué canal? ¿A quién? ¿Con qué efecto?”

Estas áreas de investigación y su correspondiente “fórmula (5/wh)” se esquematizan así:



Figura 11. Modelo Lasswell

Fuente: https://www.researchgate.net/profile/Octavio_Una_Juarez/publication/28181853_Teorias_y_modelos_de_la_comunicacion/links/55faad0108aeafc8ac3eb463.pdf

Elaborado por: María Dolores Mahauad Burneo

Por otro lado, la autora del texto básico propone la pirámide comunicacional, la misma que representa estructuralmente el sistema de información que se da en una empresa, desde los mandos operativos hasta la alta dirección, en donde se da respuesta a la pregunta: ¿Cómo mejora esa comunicación? En la página 57 del texto básico, se aprecia la pirámide comunicacional, la misma que está representada por una pirámide invertida, (la parte más ancha) corresponde a la presidencia ya que esta conoce absolutamente todo de la empresa, mientras que el colaborador sólo sabe lo que tiene que hacer (la parte más delgada).

La comunicación corporativa se basa en dos escenarios fundamentales: la comunicación interna y la comunicación externa.

5.6.1. Comunicación interna

De acuerdo a Arroyo (2017, pg. 58), la comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución y el clima organizacional. Esta misma autora, define al clima organizacional como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento.

Los tipos de la comunicación interna son:

- Formal
- Informal
- Vertical
- Horizontal
- Rumores

5.6.2. Comunicación externa

De acuerdo a Arroyo (2017, pg. 59), la comunicación externa es la transmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto. La comunicación externa depende de la imagen corporativa.

Para Sánchez y Pintado (2009), la imagen corporativa, es actualmente uno de los elementos más importantes que las compañías tienen a su disposición para hacer comprender a sus públicos quiénes son, a qué se dedican y en qué se diferencian de la competencia. La imagen corporativa se define como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de estos atributos puede variar y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo.

Por ejemplo, la percepción de Coca – Cola, puede ser totalmente diferente entre los individuos. Para un adulto puede representar una marca clásica de toda la vida y la asocie a su refresco y botella habitual; mientras que, para un joven la puede asociar a una marca joven ligada a la diversión.

La autora del texto básico, define dos tipos de imagen corporativa:

- **La promocional:** aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución.
- **La imagen motivacional:** aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público.

Sánchez y Pintado (2009), concluyen que una buena imagen corporativa añade valor a la empresa de la siguiente forma:

- Aumentan valor de sus accionistas.
- Tiene más posibilidades de obtener buenas negociaciones en la adquisición de otros negocios o empresas.
- Mejora la imagen de sus productos y servicios, las marcas que ofrece al mercado.
- Se diferencia mejor y logra ser recordada sin problemas.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Analice el siguiente artículo sobre los “[Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento](#)” (páginas 61 y 62) y describa las estrategias de construcción y socialización del conocimiento.

Para poder hacer frente a las demandas en materia de comunicación que exigen las organizaciones, la comunicación debe plantearse cuestiones sobre qué conocimiento es ahora necesario. ¿Qué importancia tiene el conocimiento organizativo para la empresa? ¿Qué debe hacer una empresa para aprender, retener y reutilizar el conocimiento organizativo?

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Autoevaluación 5

A. Responda verdadero (v) o falso (f) a las siguientes afirmaciones

1. () Uno de los actores del esquema comunicativo es el canal: el medio físico por el que se transmite el mensaje.
2. () La principal diferencia entre comunicación eficiente y comunicación óptima se da en el tipo de mensaje.
3. () Uno de los problemas en la comunicación se da en los prejuicios que ocasiona distracciones físicas.
4. () La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución y el clima organizacional.
5. () El objetivo de la imagen corporativa promocional es orientar la opinión del público.

B. Una con una línea según corresponda. Los factores de la nueva comunicación con su definición.

Habilidades	Definición
1. Internet, Intranet.	a. El uso del audio y video para que varias personas a la vez se hablen, se escuchen y se vean.
2. Videoconferencia	b. Red global que vincula a las computadoras en la mayoría de los países y conecta a todo tipo de equipos

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Habilidades	Definición
3. Teletrabajo	c. Un sistema en donde se encuentran varios individuos interactuando entre sí.
4. Redes Sociales	d. Envío de documentos a otras personas, de manera inmediata y con una velocidad impresionante.
5. Correo electrónico	e. Este sistema hace posible que los empleados de una compañía puedan realizar el trabajo fuera de ella con ayuda de las diversas tecnologías de información.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



Semana 10



Unidad 6. Trabajo en equipo y Empowerment

Desde el principio de los tiempos el hombre ha formado grupos. Estos proveen los cimientos para la vida en familia, la protección, las guerras, el gobierno, el entretenimiento y el trabajo (Arroyo, 2017). Sin embargo, la reunión de diversas personas unidos por un propósito no siempre produce los resultados propios de un trabajo en equipo (Cardona y Wilkinson, 2006).

La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren: diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características (Kozlowski etlIgen, 2006).

Por esta razón, la presente unidad, realiza un análisis de la importancia de desarrollar habilidades de trabajo en equipo con la finalidad de alcanzar un mayor éxito, trabajo de alto desempeño, competitividad y logro de objetivos.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

6.1. ¿Qué es un equipo?

La palabra “equipo” se deriva del francés “équiper” y este del vocablo escandinavo “skypa”, que proviene de “skyp” que significa equipar un barco.

Para Katzenbach – Smith (1993), un equipo “es un grupo de personas con habilidades, destrezas y talentos complementarios, comprometidos con un propósito común, con objetivos de alto desempeño y un enfoque por el cual se hacen mutuamente co-responsables”.

En este sentido, Arroyo (2017) define que la más distintiva característica de un equipo es que sus miembros tienen como su más alta prioridad, alcanzar un objetivo común que representa beneficios para el equipo y para cada uno de sus miembros.

Con las definiciones analizadas damos respuesta a la diferencia que existe entre grupo y equipo.

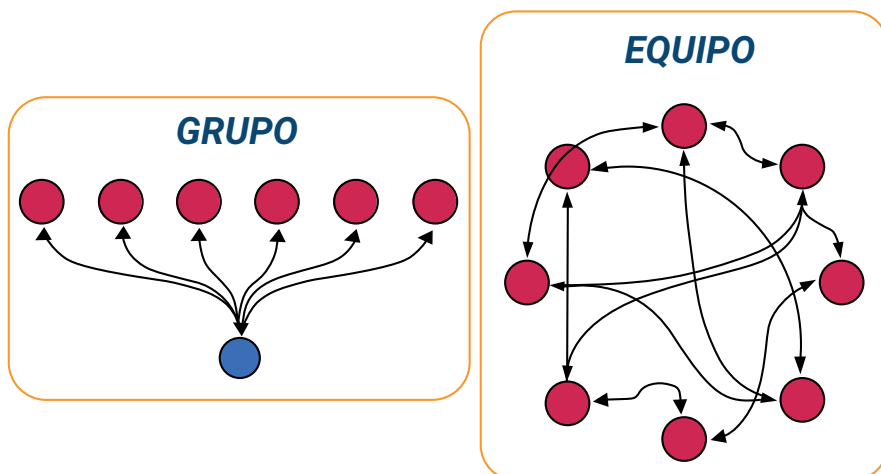


Figura 12. Grupo vs Equipo

Fuente: <https://raulsolbes.com/2016/07/13/grupo-o-equipo/>

Con la imagen podemos decir que grupo es un conjunto de personas unidas para cumplir con una tarea, mientras que el equipo es un conjunto de personas seleccionadas para trabajar juntas con un objetivo compartido y de un modo que permite a cada persona contribuir de manera característica. La autora del texto básico realiza un listado de estas diferencias en las páginas 140 y 141.

En el siguiente [video](#) se identifica la diferencia entre trabajar como grupo o equipo. La diferencia es grande e implic un desempeño alto o bajo. Esto lo ratifican Cardona y Wilkinson (2006,) los mismos que denominan al equipo como conjunto de personas que trabajan de manera interdependiente, aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito.

6.2. Características de los equipos

Entre las características citadas por la autora del texto básico se detallan:

- Tamaño
- Responsabilidades
- Liderazgo
- Habilidades
- Requerimientos
- Ingredientes para el éxito

6.3. ¿Por qué trabajar en equipo?

Según la autora del texto básico, la integración efectiva desarrolla las fortalezas individuales de cada integrante y complementa los puntos débiles a cada uno de los miembros del equipo. Así mismo lo indica Cardona y Wilkinson (2006), quienes mencionan que trabajar en equipo implica una relación directa con el otro, una especie de retroalimentación o feedback, pues se trata de

compartir información o enriquecer el conocimiento en pro de resultados positivos que generen bienestar o crecimiento al interior de las organizaciones. Así mismo, constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, integración y tolerancia.

En este sentido, Meza (2006) define las etapas para el establecimiento de equipos de alto desempeño, los mismos que deben basarse en una comunicación efectiva, potenciando actitudes como la confianza, consenso, compromiso y la colaboración. En el texto básico páginas 146 a la 148, se muestra estas etapas y cómo son desarrolladas. Es importante que analice cada una de ellas.

Dando respuesta a los propósitos fundamentales de los equipos de trabajo, Arroyo (2017, pg. 148) plantea los siguientes:

- Institucionalizar el trabajo en equipo.
- Desarrollar conductas y actitudes de disciplina, respeto y organización.
- Establecer una metodología de trabajo en equipo para concretar proyectos específicos.
- Fomentar la creatividad e innovación.
- Solucionar problemas con un enfoque multidisciplinario.
- Cumplir con su misión.

6.4. Roles de equipo

Como se explicó anteriormente, cada persona dentro de un equipo aporta con sus conocimientos y habilidades (fortalezas) con la finalidad de lograr el objetivo deseado. En este sentido, Belbin (2017) ha desarrollado una metodología con la finalidad de identificar los roles que cada miembro del equipo debe realizar en función del análisis de sus fortalezas y debilidades.

Un rol de equipo es una particular tendencia a comportarse, contribuir e interrelacionarse con los demás de una determinada manera. Identificó nueve estilos de comportamiento diferentes (o contribuciones) que las personas muestran en el lugar de trabajo. Estos roles de grupo llamados los “**nueve Roles de Equipo Belbin**”, se utilizan hoy en día en miles de organizaciones de [todo el mundo](#) con la finalidad de utilizar las fortalezas de la manera más ventajosa posible y de gestionar las debilidades en los equipos. Entre los nueve roles de equipos Belbin detalla:

- Investigador de recursos
- Cohesionador
- Coordinador
- Cerebro
- Monitor evaluador
- Especialista
- Impulsor
- Implementador
- Finalizador

Para analizar cada uno de estos roles pido visite el siguiente [link](#), en donde podrá revisar a detalle cada uno de los roles: contribución, debilidad permitida, objetivo, fortalezas, debilidades potenciales, debilidades no negociables, cómo gestionarlos, compatibilidad con otros roles del equipo, ambiente de trabajo óptimo, habilidades blandas del rol.

A través del análisis de estos roles podrás armar equipos exitosos en donde las personas se sientan cómodas con las funciones a desempeñar. Los equipos de éxito necesitan una combinación de personas en ellos.



Actividades de aprendizaje recomendadas

- Revise el siguiente video sobre las actitudes y aptitudes necesarias para lograr tener un equipo exitoso. Una vez analizado el mismo, identifique cada una de las lecciones dadas con su descripción.

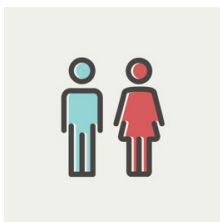
El link del video es [el siguiente](#):

Lecciones	Descripción
Lección 1	a. Compartir el liderazgo
Lección 2	b. Estar siempre con la misma sintonía: ofrecer y aceptar ayuda.
Lección 3	c. Coraje y aliento.
Lección 4	d. Compartir la misma dirección y sentido.
Lección 5	e. Estar unidos pese a las diferencias.

- Realiza una lectura al artículo “Trabajo en equipo: ingrediente esencial del liderazgo empresarial” de Bermeo, Londoño y Vergara (2013, pgs. 103 a 105), y descubre las principales diferencias entre grupo y equipo.

Grupo	Equipo

En base a los nueve roles de Beblin, realiza un autoanálisis y descubre los 3 roles con los que te identificas.



Para realizar esta actividad debe revisar el siguiente [link](#).

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Autoevaluación 6

A. Responda verdadero (v) o falso (f) a las siguientes afirmaciones

1. () Para un desempeño exitoso las personas deben formar grupos de trabajo con el fin de colaborar entre sí.
2. () La característica más distintiva de un equipo es que sus miembros tienen como su más alta prioridad alcanzar un objetivo común.
3. () Una de las características de los equipos es el liderazgo.
4. () Una de las etapas en el establecimiento de equipos de alto rendimiento es el tamaño del mismo.
5. () El consenso dentro de las reglas del equipo significa anteponer a los objetivos personales de sus integrantes.

B. En relación a las afirmaciones sobre las diferencias entre grupo y equipo escriba junto a ellas una (g) si corresponde a grupo o (e) si corresponde a equipo.

1. () Los individuos trabajan independientemente entre sí y a veces con objetivos opuestos.
2. () Los miembros participan en la toma de decisiones que afecta al equipo.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

3. () Los miembros no dicen lo que piensan si esto puede causar problemas o conflictos.
4. () Los miembros tienen la sensación de ser dueños de su trabajo y su unidad porque están comprometidos con los objetivos.
5. () En situaciones de conflicto, los miembros no saben cómo manejarlo.

Al final de la guía encontrará el solucionario. Si ha registrado errores en las respuestas dadas, le sugiero revise nuevamente el o los apartados en los que ha fallado y refuerce su estudio. Si requiere de apoyo, no dude en comunicarse con el profesor tutor por medio del CANVAS o en los horarios establecidos de tutoría. ¡Éxitos!

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer
bimestre](#)

[Segundo
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias
bibliográficas](#)



Semana 11

Las organizaciones deben adaptarse a los cambios que día a día se ven en el mundo, en donde conceptos como globalización, liberalización, competencia, libre comercio y tecnología de punta intervienen en estos cambios. La gestión empresarial ha tenido que rediseñar sus procesos y entender que la función del personal dentro de las organizaciones, debe estar enfocada a apoyar la estrategia y el logro de los objetivos.

Para Arroyo (2017), la mayor ventaja de la competitividad de las empresas del siglo XXI, no dependerá tan solo de las tecnologías de la información y comunicación, sino también, de la dedicación, la calidad, el compromiso y la competencia de las fuerzas de trabajo en las organizaciones.

En este sentido, esta unidad tiene como finalidad de conocer como la competencia de Empowerment es considerado como estrategia para el cumplimiento de metas, ya que permite desarrollar en los colaboradores logros personales y laborales, aprovechando al máximo su potencial y efectividad en el desarrollo de sus funciones., por lo que la distribución de roles en los equipos, tema analizado en la unidad anterior, es de mucha importancia en la delegación o empoderamiento de responsabilidades.

6.5. ¿Qué es Empowerment?

La teoría del empowerment fue desarrollada por Julian Rappaport en 1977.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Arroyo (2017), define al “Empowerment o Empoderamiento” como el hecho de delegar poder y autoridad (sin perder el control) a los empleados y de conferirles el sentimiento que son creadores de su propio trabajo y dueños de la empresa.

La implementación del Empoderamiento en las organizaciones se trabaja de la mano con el liderazgo, Lussier y Achua (2002), tienen en cuenta las dos dimensiones genéricas del comportamiento o los dos estilos del liderazgo y esto está relacionado con las teorías psicológicas de la personalidad. Para el empoderamiento esto es vital al momento de delegar poder y autoridad, con el fin de fortalecer los procesos a través del trabajo en equipo, logrando que los perfiles de cada colaborador se enfoquen a las metas y necesidades de la organización.

Otras definiciones las puede encontrar en la página 186 del texto básico. Recomendando su lectura con la finalidad de contrarrestar con las propuestas.

Según Montaña (2012), el empoderamiento requiere para su desarrollo de principios que permitan mantener de manera eficaz el avance y permanencia de este proceso. Dentro de los cuales se resaltan algunos:

- Asignación de autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
- Definición de estándares de excelencia.
- Retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.
- Reconocimiento oportuno de los logros.
- Confianza en el equipo.
- Mejoramiento continuo.
- Trato digno y respetuoso.
- Proveer información y herramientas necesarias que faciliten la toma de decisiones.

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

Las características que presenta una organización bajo el modelo de empowerment son los empleados, equipos y organizaciones.

Entre los principales beneficios que las organizaciones tienen al desarrollar el empowerment son:

- Mejora constante de la calidad del trabajo.
- Ampliar las habilidades y tareas que se utilizan en el puesto.
- Promueven la innovación y creatividad.
- Tener mayor control sobre las decisiones acerca del trabajo.
- Ejecutar tareas enteras.
- Satisfacer al cliente.
- Tener orientación al mercado.

La autora del texto básico, indica que es necesario una fuerza motivadora que vigorice a la gente, y esta acción recibe el nombre de ZAPP. Revise en la página 187 del texto básico cómo se sienten las personas “Zappeadas”. Recuerde que el Zapp consiste en delegar autoridad, darles responsabilidad a los empleados.

Como conclusión de la implementación del empowerment, se presenta la siguiente tabla, con la finalidad de comparar el trabajo de una organización tradicional a una organización empowerment.

Tabla 6. Comparación del trabajo

Organización tradicional	Organización con empowerment
Organizados alrededor de funciones.	Organizados por procesos completos.
Los empleados están enfocados al desarrollo de tareas específicas.	Los empleados están distribuidos en grupos encaminados a obtener resultados específicos y confiables.
Existen diferentes categorías y diferentes funciones de trabajo.	Pocas categorías, trabajo multifuncional.

Organización tradicional	Organización con empowerment
La clásica cadena de mando.	Estructura plana.
Sistema de reconocimiento ligado al desarrollo individual.	Sistema de reconocimiento ligado al desarrollo individual y las habilidades demostradas al trabajo en equipo.
Dirección por supervisión.	Influencia de igualdad y compromiso personal.

Fuente: Arroyo (2017)

Elaborado por: María Dolores Mahauad Burneo

En la página 188 el texto básico, la autora define el modelo de transición de una empresa tradicional a un bajo esquema de empowerment, según los niveles de Zapp. En donde destaca cinco niveles de cambio.

Nivel 1: Cadena de autoridad.

Nivel 2: El líder es el central.

Nivel 3: Transición.

Nivel 4: Colaboración.

Nivel 5: Alto nivel de empowerment.

6.7. Habilidades Empowerment

A medida que los empleados operan con mayor empowerment, estos desarrollan habilidades en la forma de como desarrollan su trabajo. Entre las habilidades están:

- Desarrollar personas altamente automotivadas.
- Lograr que los equipos lleven a cabo sus propias ideas.
- Crear equipos que dirijan más de su propio trabajo.
- Trabajo en equipos multifuncional.
- Innovación.

Con la información analizada lo invito a leer el siguiente [link](#), en donde se desarrollan cada uno de los temas de empowerment.

En conclusión, lo que hace diferente a un equipo altamente efectivo es su liderazgo participativo, su responsabilidad compartida, estar unidos con un propósito, la excelente comunicación, la mira en el futuro, la mira en la tarea, sus talentos creativos y por supuesto su respuesta rápida ante las oportunidades.



Actividad de aprendizaje recomendada

- Analice el caso de Pedro en la página 3 en el siguiente [link](#), de respuesta a la pregunta del caso ¿Qué le hubiera dicho usted a Juan si hubiera sido su supervisor?

Recuerde que delegar es el proceso que seguimos para encomendar y responsabilizar una tarea.

- Analice el caso: “El desastre de la delegación”, en la página 11 en el siguiente [link](#), de respuesta las preguntas del caso ¿Qué le hubiera dicho usted a Juan si hubiera sido su supervisor?

No olvide que para delegar usted debe desarrollar a sus empleados para que puedan hacerse cargo de los trabajos difíciles, enseñe técnicas para la solución de problemas y facilite el compromiso.



Autoevaluación 6 II parte

A. Responda verdadero (v) o falso (f) a las siguientes afirmaciones

1. () Empowerment es el hecho de delegar poder y autoridad a los empleados.
2. () Uno de los problemas del empowerment es que se pierde el control de los empleados ya que estos deciden lo que deben hacer.
3. () Un lugar de trabajo con empowerment se caracteriza por tener a los empleados enfocados en el desarrollo de tareas específicas.
4. () Dentro del modelo de transición de una empresa tradicional a una bajo esquema de empowerment, el nivel 1 es donde se da el nivel de empowerment.
5. () Crear grupos que dirijan más de su propio trabajo es una habilidad a desarrollar por el empowerment.

B. En relación a las afirmaciones sobre el empowerment seleccione los enunciados que definen a las empresas que trabajan con empowerment. Marque con una X las respuestas correctas.

1. () Todas las decisiones están centralizadas.
2. () Existe una estructura plana en la organización.
3. () Dirección por supervisión.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

4. () Pocas categorías, trabajo multifuncional.
5. () Influencia de igualdad y compromiso personal.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer
bimestre](#)

[Segundo
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias
bibliográficas](#)

Resultados de aprendizaje 4

Plantea herramientas y metodología de gestión innovadoras.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 12



Unidad 7. Creatividad, innovación e inteligencia competitiva

El mundo está interconectado y está cambiando muy rápida y profundamente, por lo tanto, las organizaciones y sus directivos deben estar involucrados en estas transformaciones. Estos cambios requieren que líderes, gerentes y empleados aprendan a lidiar con la innovación y el cambio. El líder mundial necesita desarrollar un clima de innovación en la organización e implementar una estrategia que permita el uso eficaz de la tecnología para enfrentar la competencia global.

En esta unidad se desarrollan los conceptos de creatividad e innovación con el fin de diferenciar los mismos, que comúnmente se usan en forma conjunta, sin distinguir los diferentes ámbitos de

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

su acción. Por otro lado, se desarrolla el concepto de inteligencia competitiva, término que actualmente se usa mucho en el tema empresarial el mismo que implica el análisis de datos para mejorar la toma de decisiones.

7.1. Qué es la creatividad?

“Es el proceso de crear y buscar diferentes alternativas para tomar una decisión, solucionar un problema, o realizar una acción” (De Bono, 1994).

Una vez considerada la definición de creatividad desde la visión de uno de los reconocidos expertos en el tema, como lo es Edward de Bono, pasamos a revisar las características de las personas creativas; según el psicólogo norteamericano Sternberg describe a las personas creativas y las agrupa en tres categorías generales:

1. Características cognoscitivas: Se basan en el conocimiento.
2. Personalidad y cualidades motivacionales: Se basan en sus talentos.
3. Acontecimientos o experiencias especiales durante el desarrollo: Se basan en el medio social, cultural y económico.

En este sentido, Arroyo (2017, pg. 105) 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.
- El conocimiento original debe ser mantenido y desarrollado al máximo.

Para Kenichi Ohmae, el conocido consultor y estratega japonés, la creatividad no se puede enseñar, aunque se puede aprender. Eso significa que el mismo individuo que está buscando la creatividad

(o 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.

Un ejercicio que ilustra lo anterior consiste en pensar sobre cualquier objeto que conozcamos, tratando de darle otros usos más allá de los evidentes. Vamos a intentarlo.

Observe el siguiente gráfico y escriba en un papel los usos que puede dar a un lápiz. Intente desarrollar muchas ideas en 1 minuto.



Fuente: https://www.nicepng.com/ourpic/u2q8e6e6e6i1r5i1_lapiz-dibujo-lapiz-png/

¿Cuántas ideas escribió? Me imagino que alcanzó más de 20...

La autora del texto básico describe las actitudes básicas que definen a un individuo creativo, desarrolladas por J. Paul Guilford.

1. **Fluidez:** es la capacidad para producir ideas y asociaciones de ideas sobre un concepto, objeto o situación.
2. **Flexibilidad:** es la capacidad de adaptarse rápidamente a las situaciones nuevas u obstáculos imprevistos, acudiendo a nuestras anteriores experiencias y adaptándolas al nuevo entorno.
3. **Originalidad:** es la facilidad para pensar, sentirse, ver las cosas, de forma única y diferente.

4. **Elaboración:** es la capacidad que hace posible construir cualquier cosa partiendo de una información previa.
5. **Sensibilidad:** es la capacidad de captar los problemas, la apertura frente al entorno, la cualidad que enfoca el interés hacia personas, cosas o situaciones externas al individuo.
6. **Redefinición:** es la habilidad para entender ideas, conceptos u objetos de manera diferente a como se había hecho hasta entonces, aprovechándolos para fines completamente nuevos.
7. **Abstracción:** se refiere a la capacidad de analizar los componentes de un proyecto y de comprender las relaciones entre esos componentes; es decir, extraer detalles de un todo ya elaborado.
8. **Síntesis:** lo opuesto a la abstracción, es la capacidad de combinar varios componentes para llegar a un todo creativo.

7.1.1. Pensamiento creativo

Para Arroyo (2017), el pensamiento creativo, consiste en el desarrollo de nuevas ideas y conceptos, se trata de la habilidad de formar nuevas combinaciones de ideas para llenar una necesidad.

Edward de Bono (1999), plantea una metodología como seis instancias para pensar o (seis sombreros para pensar), que plantea lo siguiente: “Dependiendo de la posición que tomemos para abordar, interpretar, argumentar o proponer una situación hay dos formas de pensamiento: pensamiento lateral y pensamiento lineal”

El pensamiento lateral, es el motor de la mente que permite generar una motivación que sirve de estimulador para la creatividad. Esto es explicado en el gráfico 17 del texto básico página 110.



HECHOS
Y DATOS



SENTIMIENTOS,
INTUICIÓN



PELIGROS,
DIFICULTADES
Y RIESGOS



BUSCA LADO
POSITIVO



FACILITADOR



CREATIVIDAD

Figura 13. Seis sombreros para pensar

Fuente: <https://competenciasdelsiglo21.com/seis-sombreros-pensar-edward-bono/>

La autora del texto básico en las páginas 112 y 113 explica de manera detallada cada uno de estos sombreros. Para obtener mayor información lo invito a leer el libro el mismo que está disponible en el siguiente [link](#)

7.2. Qué es innovación?

La innovación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales dentro de las empresas que quieren seguir siendo competitivas, y además socialmente responsables, en un entorno cada vez más complejo y cambiante. Con todo, la innovación no es un concepto fácil de entender. Muchas empresas e incluso académicos, todavía desconocen su significado y cómo puede afectar su evolución. Así mismo, la innovación no siempre implica crear algo nuevo, sino que a veces está relacionada con implementar algo que ya existe (González y Martínez, 2014).

Por otro lado, siguiendo el manual de Oslo (OECD y EUROSTAT, 2005), una innovación es la introducción de un nuevo, o

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

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 las relaciones exteriores.

La diferencia esencial entre creatividad e innovación radica en lo que mencionan Ponti y Ferras (2008), los mismos que definen a la “creatividad como la capacidad humana para generar ideas o conexiones imaginativas en un determinado campo, con cierto nivel de originalidad y aportación de valor”, mientras que “innovación se refiere a la capacidad organizativa para convertir una buena idea en un producto, servicio, proceso, etc., valorado con éxito”.

Schumpeter (1996, pg. 77), identifica los tipos de innovación según el objeto: innovación en productos, innovación en procesos e innovación en mercados.

- **Innovación en productos.** Consiste en la creación de nuevos bienes o servicios, o mejoras de los existentes. También se denominan innovaciones de carácter material o innovaciones que incorporan tecnologías duras («hard»).
- **Innovación en procesos.** Supone la adopción de nuevos procesos de producción, organización, gestión y marketing o la introducción de modificaciones sustanciales en los existentes. También pueden consistir en la compra de material y equipo que incorporan nueva tecnología. Son denominadas tecnologías blandas («soft») o innovaciones de carácter intangible.
- **Innovación en los mercados.** Consiste en crear, ampliar o segmentar los mercados de ventas y en crear o mejorar las fuentes de aprovisionamiento de materias primas y productos.

La innovación debe generar valor al cliente, si este no genera un valor entonces decimos que no es innovación.



Actividad de aprendizaje recomendada

- Para reforzar la utilidad de creatividad, observe el video disponible en YouTube denominado: “Creativos somos todos”, (Enlaces a un sitio externo.) de David Kelley el desarrollador del mouse con Steve Jobs para Apple que cuenta su experiencia sobre el diseño de ideas y la importancia de la creatividad. Una vez analizado el tema defina: ¿Qué es para usted creatividad?
- ¿Analiza la siguiente imagen e indica cuántas imágenes ves?



- a. 6
- b. 4
- c. 8

Encierre las imágenes que puede ver.

Sombrero, serpiente, rio, caballo, hombre acostado sobre manta, árbol, montes, pistola, montaña, lago, figura de mujer.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Autoevaluación 7

A. Responda verdadero (v) o falso (f) a las siguientes afirmaciones

1. () Los términos creatividad e innovación son los iguales.
2. () Una idea creativa puede resolver un problema o alcanzar cierta meta.
3. () Toda persona es creativa.
4. () Uno de los tipos de innovación se basa en una innovación de producto.
5. () Todos los productos son innovadores.

B. En relación a los 6 sombreros para pensar, identifique el color de cada sombrero con un ejemplo que describe al mismo.

Sombrero	Ejemplo
1. Sombrero blanco	a. Pesimismo
2. Sombrero verde	b. Optimismo
3. Sombrero amarillo	c. Datos
4. Sombrero rojo	d. Control
5. Sombrero azul	e. Sentimiento
6. Sombrero negro	f. Creatividad

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



Semana 13

La sociedad actual basada en la información y conocimiento, demanda de una manera diferente los bienes y servicios, valorando una historia detrás de estos, los mismos que dejen como valor las emociones y experiencia de los consumidores. Por otro lado, al tener, mercados globales, hace que, los “nuevos clientes” sean más exigentes a la hora de comprar o adquirir un producto o servicio.

En este sentido, las empresas buscan capturar informaciones y datos externos con el propósito de transformarlos en conocimientos específicos, que son fuente de oportunidad para la generación de nuevos bienes y servicios.

7.3. ¿Qué es inteligencia competitiva?

En este contexto, surge un nuevo concepto “Inteligencia competitiva”, el mismo que Palop y Vicente (1999) aclaran que “las empresas deben realizar unos esfuerzos sistemáticos y organizados que les permitan: observar, captar, analizar y difundir informaciones procedentes del entorno económico, de cara a tomar decisiones adecuadas con escaso riesgo”.

Según Escorsa y Maspons (2001), el concepto de inteligencia competitiva aglutinaría las distintas clases de vigilancia como las de origen tecnológico, comercial, jurídico y financiero.

Así mismo, otros autores la definen como “la inteligencia competitiva es el sistema de aprendizaje sobre las capacidades y comportamientos de los competidores actuales y potenciales con objeto de ayudar a los responsables en la toma de una decisión

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

estratégica” (Shrivastava y Grant, 1985) citado por (Navarro, Pastor, y Pastor, 2003).

“La inteligencia competitiva es el acceso a tiempo al conocimiento e información relevantes en las distintas fases de la toma de decisión” (Gilad, 1992).

En resumen, y a partir de lo que ya se ha dicho, la inteligencia competitiva debe tomar en consideración los siguientes elementos (Vibert, 2000):

- Compartir de forma efectiva los conocimientos entre todos los estamentos y miembros que componen la organización.
- Estructurar la empresa para que la recogida de información sea eficiente y se haga un uso óptimo de la misma.
- Ofrecer la mejor información posible a los agentes decisores de la organización.
- Enfocar la inteligencia competitiva de acuerdo a los ejes estratégicos definidos por la dirección de la empresa.

Apoyándose en todos estos esfuerzos, las empresas afrontarán con mayor conocimiento de causa los diferentes aspectos que configuran el entorno en el que compite. Dichos aspectos son:

- Identificación de los nuevos competidores procedentes de otras áreas geográficas o de sectores distintos al que pertenece la empresa en cuestión.
- Análisis de competidores con la evaluación de los impactos derivados de sus comportamientos.
- Oportunidades económicas propiciadas por la creación de nuevos mercados.
- Cambios producidos en el entorno y que afectan directa o indirectamente a la empresa.

- Detección de nuevas tecnologías que tienen un gran futuro por delante debido al impacto que producirán en el sistema productivo.
- Estudio de la nueva legislación y evaluación de su influencia en el desarrollo de la actividad económica y empresarial.

El cambio hacia una sociedad de información implica nuevas características de las sociedades, las mismas que, la autora del texto básico las detalla en la siguiente tabla:

Tabla 7. Características de la Nueva Sociedad

El cambio hacia la:	Ha reemplazado a la:
Inteligencia	Fuerza
Sabiduría	Riqueza
Experiencia	Maquinaria
Astucia	Grandeza

Fuente: Arroyo, (2017)

Elaborado por: María Dolores Mahauad Burneo

Así mismo, esta transición de la sociedad de la información a la sociedad de ensueño desde la perspectiva de marketing, implica:

- Nuevas experiencias e historias.
- Satisfacer la pirámide emocional.
- Interés especial.
- Personalización en portafolio de productos y servicios.

Esto lo detalla la autora del texto básico en la página 115. Es importante su análisis. El resultado de la sociedad de ensueño, es que los consumidores no compren productos sino estilos de vida, y las “historias”, las experiencias, las emociones y los productos que transmiten un sentido o un significado.

Por lo tanto, la inteligencia competitiva debe ser desarrollada por gerentes/directores o líderes visionarios. Esta inteligencia implica la incorporación de otras inteligencias como: inteligencia tecnológica, inteligencia económica, inteligencia comercial e inteligencia comercial (Arroyo, 2017, pg. 118).



Actividad de aprendizaje recomendada

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Autoevaluación 7 II parte

A. Responda verdadero (v) o falso (f) a las siguientes afirmaciones

1. () La inteligencia competitiva es el sistema de aprendizaje sobre las capacidades y comportamientos de los competidores actuales y potenciales con objeto de ayudar a los responsables en la toma de decisión estratégica.
2. () Uno de los elementos de la inteligencia competitiva es la de compartir, de forma efectiva, los conocimientos entre todos los estamentos y miembros que componen la organización.
3. () La inteligencia competitiva implica incluir otro tipo de inteligencias como la inteligencia emocional.
4. () Desde la perspectiva del marketing la inteligencia competitiva implica generar experiencias e historias.
5. () En la nueva sociedad de la información, la experiencia ha remplazado a la riqueza.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

B. Seleccione los enunciados que definen las implicaciones que se desarrollan a través de la inteligencia competitiva. Escriba una X al enunciado correcto.

1. () Cambios producidos en el entorno y que afectan directa o indirectamente a la empresa.
2. () Pensamiento de control y la aplicación de la lógica.
3. () Detección de nuevas tecnologías que tienen un gran futuro por delante debido al impacto que producirán en el sistema productivo.
4. () Tendencia del mercado en adquirir bienes y servicios.
5. () Estudio de la nueva legislación y evaluación de su influencia en el desarrollo de la actividad económica y empresarial.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer
bimestre](#)

[Segundo
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias
bibliográficas](#)



Semana 14



Unidad 8. Negociación, habilidades personales para llegar a buenos acuerdos

La negociación es un proceso de aplicación diaria en la vida de la sociedad y no reconoce aspectos como: edad, ocupación, profesión, condición social, nivel académico, etc., es decir, está presente en todas las actividades que frecuentemente realizamos.

Algunos autores la relacionan con la gerencia eficaz ya que dentro de toda organización se involucra la esencia de la gestión: en la firma de un contrato, en el logro de acuerdos con el personal, para comprar, vender, resolver conflictos, establecer planes y tomar decisiones (Bonifaz, 2012).

Vázquez (2010, p. 51) señala que “en el ámbito directivo, el arte de negociar se considera fundamental, pues la mayor parte de las veces sirve para solucionar conflictos en el marco de las relaciones internas o de las relaciones externas de la empresa”.

Este mismo autor señala que “el arte de negociar no es sencillo. No todos podemos negociar con éxito. Sin embargo, es una de las habilidades directivas que podemos perfeccionar a través de la

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

práctica, una vez conocidas sus herramientas, sus elementos, etc.” (p. 51).

En esta unidad, vamos a incluir información relativa a fundamentos para que desarrolle o mejore la negociación como una habilidad en el proceso gerencial o de administración de una organización.

8.1. ¿Qué es negociación?

“La negociación es un modelo básico de conseguir de los demás aquello que usted desea. Es una comunicación de ida y vuelta para alcanzar un acuerdo, cuando usted y la otra parte comparten algunos intereses y tienen otros que son opuestos entre sí” Fisher (1993).

8.2. Negociación como habilidad

La principal habilidad que utilizan en su contexto el directivo y el líder para negociar es la comunicación, la cual los lleva a procesos de negociación; aunque también debe contar con habilidades técnicas y medios para negociar, tales como: internet, teléfono, video llamadas, entre otros. Sin embargo, estos son solo un apoyo, por lo que se debe tener mayor habilidad negociadora para utilizar todas las técnicas y medios, pues éstos no pueden suplir la habilidad negociadora.

“Un directivo empresarial tiene que desarrollar una de las habilidades más importantes: la negociación. Esta capacidad es necesaria principalmente para: solucionar conflictos, lograr acuerdos con el personal, formalizar su respectiva contratación y, en el ámbito comercial, para consolidar aspectos de compra y venta” (Bonifaz, 2012, p. 87).

Entonces la negociación es una habilidad innata de cada uno de nosotros, la diferencia es que no todos tenemos ese nivel deseado de negociación para aplicarlo en entornos internos o externos. La labor del gerente de una empresa u organización será la de desarrollar esta habilidad para sí mismo o para el equipo de trabajo, ya que cada uno de ellos siempre estará enfrentando aspectos en los que deberá negociar, como por ejemplo: conflictos en el trabajo, falta de cooperación, etc.

Para Madrigal (2009), la negociación es un proceso que hay que preparar, la habilidad negociadora desempeña un papel vital entre el fracaso o el éxito de la negociación, por lo cual, según Codina, este proceso está estructurado en diferentes etapas o fases. Pero como usted podrá observar, en todas estas fases se requieren ciertas habilidades interpersonales para el éxito de la negociación. Dichas fases son:

Tabla 8. Fases y habilidades en el proceso de negociación

Fase	Habilidad y acción
Preparación	Ser estrategia Definir la estrategia Planear
Discusión	Comunicación Saber escuchar Saber transmitir el mensaje
Señales	Identificar los diferentes mensajes (verbales, físicos y de actitud)
Propuesta	Capacidad de análisis Saber vender la propuesta
Intercambio	Estrategia de recibir y dar información Establecer los alcances
Cierre	Ser creativo para cerrar la negociación
Acuerdo	Estrategia para acordar los acuerdos

Fuente: Madrigal, B. (2009)

Elaborado por: María Dolores Mahauad Burneo

8.3. Conocimientos y habilidades necesarias para negociar

Para ser efectivos en una negociación se requiere una serie de conocimientos y habilidades imprescindibles. La autora del texto básico cita las siguientes:

- Habilidad de comunicación.
- Habilidad para la toma de decisiones.
- Inteligencia emocional estable.
- Creatividad.
- Actitud positiva.
- Resiliencia.
- Buena escala de valores que refleja en su personalidad.
- Buen manejo para asumir y manejar el riesgo.

Todas estas habilidades han sido desarrolladas a lo largo de todas las unidades. Como podrá observar, las habilidades de negociación, no son nuevas pero la forma de aplicarlas si lo son, porque cada situación que enfrentamos tiene una negociación distinta y la debemos poner en práctica en beneficio de ambas partes. Recuerde que la negociación es un proceso personal. Por otro lado, se definen las características de un buen negociador, las mismas que se definen en el texto básico pág. 237.

8.4. Tipos de negociadores

En la tabla 9 se describen los diferentes tipos de negociadores de acuerdo al enfoque que este tenga, el mismo que puede ser: negociador enfocado en los resultados y negociador enfocado en las personas.

Tabla 9. Tipos de negociadores

Negociador enfocado en los resultados	Negociador enfocado en las personas
Tienen una elevada autoconfianza.	Mantiene buenas relaciones personales.
Las relaciones personales no es un tema que le preocupa, tampoco los intereses del oponente.	Es un negociador que busca la colaboración, facilitando toda la información.
La negociación desde la posición de poder impone su planteamiento. Utiliza cualquier estrategia para presionar y lograr su propósito.	Le gusta jugar limpio, por lo que no utiliza ninguna táctica de presión. Confía en la palabra del otro.
	Este negociador puede resultar excesivamente blando.

Fuente: Arroyo (2017)

Elaborado por: María Dolores Mahauad Burneo

8.5. Estilos de negociación

Arroyo (2017) indica que cada negociación es diferente y exige una aproximación específica. No se puede tratar de utilizar siempre el mismo esquema de negociación. No hay dos clientes o situaciones iguales; cada uno de ellos exige un trato determinado.

1. Negociación inmediata (al grano).
2. Negociación progresiva (estrechar lazos y crear vínculos).

En este sentido, la estrategia define la manera en que cada parte trata de conducir la forma para alcanzar los objetivos. Se distinguen 4 estrategias:

- Estrategia de “perder – perder”
- Estrategia de “perder – ganar”
- Estrategia de “ganar – perder”
- Estrategia de “ganar – ganar”

Para comprender mejor en qué consiste cada una de ellas, lo invito a leer el texto básico páginas 239 y 240.

Las tácticas definen las acciones particulares de cada parte y son parte de las estrategias. Existen dos tipos de tácticas: de desarrollo y de presión. Algunos de los ejemplos de tácticas de desarrollo son:

Tomar la iniciativa, facilitar la información estrictamente necesaria, entre otras.

Así mismo, un ejemplo de tácticas de presión puede ser: el “ultimatum”.

Para analizar más ejemplos de tácticas lo invito a revisar las páginas 242 y 243 del texto básico.

En una negociación, un factor clave de éxito es identificar las personas involucradas en el conflicto, el proceso que se tomará en base a una comunicación asertiva, las alianzas que se establezcan y finalmente reconocer si el problema está basado en un conflicto innecesario o un conflicto esencial.

Los actores de interés de la cadena de valor son:

- Inversionistas
- Distribuidores
- Clientes internos
- Comunidad
- Cliente externo
- Proveedores

El modelo de negociación de Harvard parte del hecho de que cada uno de los miembros o actores involucrados en la búsqueda de un acuerdo tiene objetivos previamente planteados, así como intereses particulares. Este modelo se resume en 7 elementos, los mismos son:

1. Objetivos de las partes que pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

2. Los intereses: visibles y ocultos.
3. Actores de la cadena de valor de una organización o de las partes.
4. Las posiciones: comunes y diferentes.
5. Las opciones: viables y menos viables.
6. MAAN: Establecimiento de la mejor alternativa al acuerdo negociado.
7. El compromiso.

Ejemplos de problemas que enmarca una mala negociación

A continuación, se presentan un ejemplo para conocer los efectos de una mala negociación y el por qué es importante saber negociar. Se analiza un evento significativo que dieron la vuelta al mundo, acaecidos a finales del 2007: el rey Juan Carlos y su nula capacidad negociadora (Madrigal, 2009, pp. 181 – 183).

- **El rey Juan Carlos I de España y su nula capacidad negociadora**

Durante la Segunda Cumbre Iberoamericana, que tuvo como sede la ciudad de Santiago de Chile, el rey Juan Carlos I de España refirió el día 10 de noviembre en el Plenario de la Cumbre al presidente de Venezuela, Hugo Chávez: “¿Por qué no te callas?”, ante las descalificaciones vertidas por éste contra el ex presidente del gobierno español, José María Aznar.

Chávez, quien llamó “fascista” a Aznar en las sesiones de la Cumbre, insistió posteriormente en esas críticas, y sostuvo que en una conversación privada le respondió: “Ésos se jodieron” (sic), al aludir a los países más pobres del mundo.

Esa actitud de Chávez provocó la intervención del rey, sentado entre Zapatero y Miguel Ángel Moratinos, su Ministro de Relaciones Exteriores, para dirigirse a él y, enojado y señalándole con el dedo, recriminarle: “¿Por qué no te callas?”, minutos después, Chávez abandonó el plenario de la Cumbre.

Michelle Bachelet, Presidenta de Chile y anfitriona de la Cumbre, tuvo que mediar para evitar que la sesión se convirtiera en un cruce de acusaciones, y cedió de nuevo la palabra a Zapatero, quien insistió en la necesidad de no caer en la descalificación pese a que discrepara radicalmente de las ideas o comportamientos de otra persona.

Este caso es el reflejo de las deficiencias en las habilidades interpersonales de estos dos personajes, uno rey y el otro presidente de uno de los países más grandes de América Latina. El comportamiento denota poca o nula habilidad para negociar, así como bajo nivel de inteligencia emocional, en una cumbre mundial donde se reunieron personalidades para negociar aspectos macroeconómicos de sus países.

- **Perfil de Hugo Chávez y del rey Juan Carlos I**

Hugo Chávez fue el líder del Partido Socialista Unido de Venezuela. Arribó a la presidencia de su país en febrero de 1999. Su periodo presidencial concluyó en el año 2013. Falleció a los 58 años de edad y profesaba la religión católica. En cambio, el rey Juan Carlos I, de 74 años, debería tener un mayor nivel de control de sus emociones y capacidad negociadora dada su edad, dinastía y experiencia en el poder por más de 33 años.

El análisis de estos dos casos mueve a reflexionar acerca de la importancia que reviste el hecho de poseer habilidades negociadoras.



Actividad de aprendizaje recomendada

Saber negociar es clave en el éxito del desempeño de todo empresario ya que por medio de esta habilidad se logra alcanzar objetivos importantes necesarios para el éxito de la organización.

Entonces, es necesario que describa los aspectos que considera más importantes al momento de negociar. Elabore su propia lista de recomendaciones.

Antes de realizar esta actividad, le sugiero analizar los siguientes artículos, con la finalidad de que el proceso de negociación sea fructífero:

Revista Entrepreneur (2014). 6 claves para negociar con éxito, disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/267366>

Blog Degerencia (2005). 20 consejos para negociar con éxito, disponible en: https://degerencia.com/articulo/20_consejos_para_negociar_con_exito/

Para el desarrollo de esta actividad, utilice técnicas de lectura como el subrayado y selección de ideas principales, luego elabore el detalle de los aspectos que a su criterio le servirían para negociar con éxito. Es importante que justifique cada aspecto y, si considera alguno adicional que sea de su autoría o que lo encuentre en alguna bibliografía o web, será importante que lo incluya.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Autoevaluación 8

A. Responda verdadero (v) o falso (f) a las siguientes afirmaciones

1. () La negociación interacción en que dos o más partes con algún conflicto buscan mejorar sus opciones a través de acciones decididas conjuntamente.
2. () La negociación es una herramienta estratégica para los objetivos de la empresa.
3. () La negociación busca eliminar diferencias, hasta llegar a un punto aceptable para las partes.
4. () Uno de los riesgos que presenta la negociación es que la parte perdedora no cumpla luego lo acordado.
5. () Cuando se negocia se enfrenta con las personas.

B. Seleccione los enunciados que definen las estrategias de la negociación con su implicación.

Estrategia de negociación	Implicación
1. Perder – perder	a. Cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio.
2. Perder – ganar	b. Ninguna de las partes sale beneficiada.
3. Ganar – perder	c. Se busca que ambas partes ganen.
4. Ganar - ganar	d. Hay una parte sacrificada.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



Semana 15

Actividad 1:

En esta semana debe desarrollar la tarea propuesta, para ello realice un análisis de los contenidos de cada unidad, revise fuentes bibliográficas complementarias con la finalidad de que culmine con éxito la misma.

Le recomiendo revisar la rúbrica de evaluación, la misma que le permitirá cumplir con éxito todos los requerimientos solicitados en la tarea.

No olvide que para cualquier duda puede contactarse con su docente a través de las tutorías semanales.

Actividad 2:

Revise los contenidos de las unidades 5 y 6, así como también los contenidos de los capítulos del texto básico como preparación para la primera evaluación presencial.

Así mismo, le recomiendo revisar los recursos propuestos por el docente y autoevaluaciones con el fin de comprender de mejor manera cada tema.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Actividades finales del primer bimestre



Semana 16

Actividad 1:

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

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

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



4. Solucionario

Autoevaluación 1			
Literal	Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
A	1	F	Los cambios a los que se enfrentan las empresas son al nuevo conocimiento, tecnología, globalización, etc.
	2	V	Los gerentes necesitan adquirir nuevos conocimientos y comportamientos para entender y desarrollar empresas globales y tecnológicas.
	3	F	Son 3 ejes: estrategia, liderazgo y organización
	4	F	Son conceptos obsoletos.
	5	V	Es un movimiento de innovación, liderazgo y gestión que redefine el concepto de liderazgo con la gestión como una responsabilidad grupal.
B	1	c	Establecer condiciones y espacios de motivación y compromiso.
	2	d	Auto organización y confianza
	3	e	Construir una cultura organizacional.
	4	a	Aprendizaje continuo
	5	b	Alinear equipos en unidades de valor que mejoren la comunicación y reduzcan el riesgo.
	6	f	Adaptación y cambios constantes.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 2			
Literal	Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
A	1	F	La habilidad es la capacidad y disposición para hacer algo como destreza.
	2	V	Predisposición de una persona hacia un objeto o situación específica, basada en su experiencia previa.
	3	F	Desarrollo de competencias.
	4	V	Las competencias gerenciales son comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva.
	5	F	Implica habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes.
B	1	a	Identifica metas, verifica y mide los resultados.
	2	b	Influye, maneja grupos, inspira respeto y genera seguidores.
	3	d	Se anticipa a las tendencias del futuro, articula con el plan estratégico.
	4	e	Habilidad para tomar decisiones oportunas y efectiva.
	5	c	Gestiona el talento humano, recursos financieros, físico y técnicos.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 3			
Literar	Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
A	1	F	Los líderes se desarrollan. No nacen.
	2	F	No los líderes guían hacia la visión de la empresa, mientras que los directivos muchas veces solo administran.
	3	F	Ya no se considera al liderazgo una cualidad de la persona, es más bien una habilidad que se debe asumir dentro del entorno social y laboral.
	4	V	Estilo directivo, Estilo consultivo, Estilo apoyador y Estilo delegativo.
	5	F	Mucho apoyo y poca dirección.
B	1	d	Generar confianza y motivación entre colegas y miembros de la organización.
	2	f	Comunicar los desafíos y objetivos a alcanzar de la organización.
	3	e	Generar una constante renovación a través de nuevos procesos productos, servicios, etc.
	4	b	Desarrollar un comportamiento como modelo para los miembros de la organización.
	5	c	Actuar y dar respuestas rápidas al entorno cambiante y complejo.
	6	a	Resiliencia, saber llevar los problemas de mejor manera.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 3 parte II			
Literal	Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
A	1	V	El liderazgo nivel 5 consiste en la combinación de una fuerte aplicación de humildad con una alta dosis de determinación profesional
	2	F	Aporta alcanzar el nivel 5 de liderazgo.
	3	F	Para implantar un modelo de liderazgo Nivel 5 requiere mucho tiempo e inversión personal por parte del líder.
	4	V	Éxito = Humildad + fuerte voluntad profesional.
	5	V	Uno de los elementos del proceso para alcanzar el Liderazgo Nivel 5 es figurar metas a largo plazo realmente altas.
B	1	b	Hace contribuciones productivas mediante talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo.
	2	d	Contribuye a los objetivos grupales, trabajo eficazmente con otros en un entorno de grupo.
	3	a	Organiza a las personas y los recursos para la búsqueda eficaz y eficiente de objetivos predeterminados.
	4	e	Centraliza el compromiso, con una visión clara y convincente y su vigorosa aplicación, estimula al grupo a lograr altos estándares de desempeño.
	5	c	Desarrolla una grandeza duradera, mediante una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 4			
Literal	Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
A	1	F	Inteligencia emocional establece el conocer a uno mismo y a los demás, mientras que el coeficiente de inteligencia es un indicador intelectual
	2	V	La inteligencia emocional implica conocerse uno mismo y entender al otro.
	3	F	Son dos: Competencia personal y Competencia social.
	4	F	Es el Sistema Lumbar.
	5	F	No se mantuvo vivo gracias al control de su mente y su cuerpo.
B	1	b	Capacidad para entender sus fortalezas y debilidades, emociones y el efecto que estas tienen sobre usted.
	2	d	Capacidad para manejar las emociones en situaciones estresantes.
	3	c	Capacidad para reconocer las emociones de los demás.
	4	a	Capacidad para influir, entrenar y guiar a otros y resolver conflictos de manera eficiente.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 4 parte II			
Literal	Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
A	1	V	El líder debe buscar que sus colaboradores sean más productivos.
	2	V	Extrínseca de lo externo.
	3	F	La motivación Intrínseca proviene de uno mismo.
	4	F	No. Maslow define 5 necesidades y McClelland 3.
	5	F	Según Dan Pink mientras más retribuciones se veía que los resultados eran menores.
B	1	c	Las necesidades con las de existencia, relación y crecimiento.
	2	a	Teoría X trabajan lo menos posible y Teoría Y consideran al trabajo natural como el juego.
	3	e	Se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la retribución que recibe.
	4	d	Se estimula a la persona mediante el diseño apropiado de un ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño.
	5	b	La motivación está definida por el valor que dan al resultado de su esfuerzo positivo o negativo.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 5			
Literal	Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
A	1	V	Los actores del esquema comunicativo son: emisor, receptor, mensaje, código, canal y situación.
	2	F	La principal diferencia se da en que la primera está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, mientras que la comunicación óptima dar y comprender el mensaje.
	3	F	Los prejuicios son distorsiones perceptivas.
	4	V	La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución y el clima organizacional.
	5	F	El objetivo de la imagen corporativa promocional es obtener reacción inmediata del público.
B	1	b	Red global que vincula a las computadoras en la mayoría de los países y conecta a todo tipo de equipos.
	2	a	El uso del audio y video para que varias personas a la vez se hablen, se escuchen y se vean.
	3	e	Este sistema hace posible que los empleados de una compañía puedan realizar el trabajo fuera de ella con ayuda de las diversas tecnologías de información.
	4	c	Un sistema en donde se encuentran varios individuos interactuando entre sí.
	5	d	Envío de documentos a otras personas, de manera inmediata y con una velocidad impresionante.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 6			
Literal	Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
A	1	F	Las personas deben formar equipos de trabajo.
	2	V	El objetivo del equipo es alcanzar una meta común.
	3	V	Las características de los equipos son: Tamaño, Responsabilidades, Liderazgo, Habilidades, Requerimientos e Ingredientes para el éxito
	4	F	El tamaño es característica no etapa.
	5	F	El consenso se construye a través de la práctica del diálogo y la escucha activa.
B	1	g	Grupo
	2	e	Equipo
	3	g	Grupo
	4	e	Equipo
	5	g	Grupo

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 6 parte II			
Literal	Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
A	1	V	Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad.
	2	F	El empowerment delega el poder sin perder el control a los empleados ya que ellos son creadores de su propio trabajo.
	3	F	Se caracterizan por tener empleados distribuidos en grupos encaminados a obtener resultados específicos y confiable.
	4	F	El nivel 1 es la cadena de autoridad.
	5	V	Crear grupos que dirijan más de su propio trabajo es una habilidad del empowerment.
B	1		Tradicional
	2	X	Empowerment
	3		Tradicional
	4	X	Empowerment
	5	X	Empowerment

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 7			
Literal	Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
A	1	F	No son comunes innovación se da cuando se genera valor de un producto o servicio.
	2	V	Las ideas se generan con el fin de resolver un problema un proyecto, etc.
	3	V	Todas las personas somos creativas, hay que desarrollar esta habilidad.
	4	V	La innovación puede darse en el producto, proceso o mercado.
	5	F	No todos, solo aquellos que producen valor.
B	1	c	Datos
	2	f	Creatividad
	3	b	Optimismo
	4	e	Sentimiento
	5	d	Control

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 7 parte II			
Literar	Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
A	1	V	Inteligencia competitiva es el sistema de aprendizaje sobre las capacidades y comportamientos de los competidores actuales y potenciales con objeto de ayudar a los responsables en la toma de decisión estratégica.
	2	V	Generación de datos para la toma de decisiones y estas deben estar compartidas en toda la empresa.
	3	F	Inteligencia económica, inteligencia comercial e inteligencia empresarial.
	4	V	Objetivo del marketing: generar experiencias e historias.
	5	F	La experiencia ha remplazado a la Maquinaria
B	1	X	Inteligencia competitiva
	2		
	3	X	Inteligencia competitiva
	4		
	5	X	Inteligencia competitiva

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 8			
Literar	Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
A	1	V	La negociación es la interacción en la que dos o más partes con algún conflicto buscan mejorar su opciones a través de acciones decididas conjuntamente.
	2	V	Si ya que permite solucionar problemas de una manera positiva.
	3	V	Busca una mediación entre partes.
	4	V	Según los riesgos de la negociación alguna de las partes no puede cumplir con lo acordado.
	5	F	No se enfrentan con los casos no con las personas.
B	1	b	Ninguna de las partes sale beneficiada.
	2	d	Hay una parte sacrificada.
	3	a	Cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio.
	4	c	Se busca que ambas partes ganen.

Ir a la
autoevaluación



5. Referencias bibliográficas

Apelo, J. (2011) Management 3.0 Leading agile developers, developing agile leaders. Person Education Inc. US.

Arocha Alejandra (2018) Management 3.0: Introducción y técnicas básicas. Recuperado de <https://es.slideshare.net/Mariale9092/management-30-por-alejandra-arocha>.

Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Arroyo, R. (2017). Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogotá. Colombia. ECOE ediciones. Segunda edición.

Beblin, M. (2017). Roles de equipo Belbin. Belbin. Recuperado de <https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>

Bonifaz, C. (2012). Desarrollo de habilidades directivas. México: Red Tercer Milenio.

Boston Consulting group (1968). Perspectives on Corporate Strategy. Boston.

Boston Consulting group. (2020). Change Management. BCG. Recuperado de <https://www.bcg.com/capabilities/change-management/default.aspx>

- Braddberry, T. y Greaves, J. (2009) Emotional Intelligence 2.0. San Diego. TalentSmart.
- Cardona, P. y Wilkinson, H. (2006). Trabajo en Equipo. IESE Business School. Universidad de Navarra. Recuperado de <https://cmappublic3.ihmc.us/rid=1H310GC7T-TXLHMH-RC2/EI%20Trabajo%20en%20Equipo.pdf%20>
- Celorio & Dines (2006). Habilidades de Comunicación. Servicio Transformador Programa de Apoyo (pgs. 2-22). Quito: Celorio& Dines Int.
- Collins, J. (2005). Liderazgo Nivel 5. El triunfo de la humildad y de la férrea determinación. Harvard Business Review, 100-109.
- Contraloría General de la República de Costa Rica (2010). Unidad de Potencial Humano. Plan Plurianual de Capacitación Interna 2010 – 2012. Recuperado de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_cri_plan.pdf
- Dana, C. y Brasil, M. (2019) Management 3.0. Brasport. Rio de Janeiro.
- De Bono, E. (1999). Seis sombreros para Pensar. Buenos Aires: Granica
- Donelly, J., Gibson, J. y Ivancevich, j. (1994). Fundamentos de dirección administrativa de empresas. Madrid: McGraw Hill.
- Escorsa, P. y Maspons, R. (2001): De la Vigilancia Tecnológica a la Inteligencia Competitiva. Financial Times - Prentice Hall, Madrid.
- Gilad, B. (1992): What you don't know, can hurt you: formalizing competitive intelligence activities. Journal of AGSI

Goleman, D. (1995). La inteligencia emocional. Barcelona: Zeta.

Gutiérrez, E. (2016). Competencias Gerenciales: Habilidades, conocimientos y aptitudes. Bogotá. ECOE Ediciones. Segunda edición.

Guiles, S. (2016) The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-ladership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>.

Jericó, P. (2000). Gestión del talent. Del professional con talent al talent organizativo. Madrid: Prentice Hall.

Landry, L. (2018). 6 Characteristics of an effective leader. Harvard Business School online. Recuperado de <https://online.hbs.edu/blog/post/characteristics-of-an-effective-leader>

Madrigal, B. y otros (2009). Desarrollo de habilidades directivas. México: Mc Graw Hill.

McGinnis, A. (2009). Descubriendo triunfadores. Sunrise, Florida Estados Unidos. Taller del éxito Inc

Management30.com (2020). What Management 3.0 is About. Management30.com Recuperado de: <https://management30.com/learn/>

OECD y EUROSTAT (2005). Manual de Oslo. En: http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05_spa.pdf
Consultado en octubre de 2013

Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L. y Baquero, J. (2012) Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. Revista Internacional Administración y Finanzas. Volúmen 5. Número 2. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1953541

Meza, F. (2006). Gestión y Desarrollo del Potencial Humano. Programa de Habilidades Gerenciales (pgs. 35-96). México, D.F. ITESM Editores

Mingardon, Wolfgang, Lewis, Snyder y Meydin, (2018) CHANGE MANAGEMENT Is Your Change Management Approach Keeping Pace with Digital? Recuperado de <https://www.bcg.com/capabilities/change-management/is-your-change-management-approach-keeping-pace-with-digital.aspx>

Naranjo, M. "Motivación: perspectiva s teóricas y algunas consideraciones de su impor t a ncia en el á mbito educativo". Revista Educación 33 (2). 2009: 153-170

Navarro, L., Pastor, J. y Pastor, A. (2003). Comparación de los sistemas de ciencias y tecnología existentes en España. Revista Madrid de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología. Monografía 7. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Jesus_Tejedor/publication/28063582_Comparacion_de_los_sistemas_de_ciencia_y_tecnologia_existentes_en_Espana/links/552690e10cf2628d5afedabb.pdf#page=16.

Palop, F., y Vicente, J. M. (1999): Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Su potencial para la empresa española. COTEC. Colección Estudios, n.º 15

Ponti, F. y Ferrás, X. (2006). Pasión por innovar. Grupo editorial Norma.

Pulse of the Profession del Project Management Institute (2015), Capturing the value of Project Management. Project Management Institute, Inc. PMI.org/Pulse. Recuperado de <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2015.pdf>

Rodríguez, Z. y Aguirre, L. (2011) Teorías de la complejidad y ciencias sociales. Nuevas Estrategias Epistemológicas y Metodológicas Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences, vol. 30, núm. 2, 2011 Euro-Mediterranean University Institute Roma, Italia.

Roleadvisor (2018). ¿Qué son las competencias? Recuperado en <https://roleadvisor.com/competencias/>

Rubio, M. (2016). Guía general de Educación a Distancia. Loja: editorial UTPL.

Sallenave, J.P. (2002) La gerencia integral. Bogotá. Norma

Sánchez, J. y Pintado, T. (2009). Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial. ESIC Editorial. Madrid.

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) (2003). Metodología para evaluar y certificar competencias laborales. Bogotá

Serrano, A. (2018). Management 3.0. Jerónimo Palacios & Associates. Recuperado de <https://jeronimopalacios.com/cultura/management-3-0-que-es/>

Sesento, L. (2008). Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas. México: editorial CIDEM

Spencer, L.M. (1993). Competence at work: Models for Superior Performance. New York: Wiley & Sons

Tellería, J. (2008). La motivación empieza en uno mismo. Madrid. ESIC Editorial

Vibert, C. (2000): Web-Based Analysis for Competitive Intelligence. Quorum Books, Westport, Connecticut.

Schumpeter, J. A. (1976). Teoría del Desarrollo Económico, México: Fondo de Cultura Económica

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

Páginas Web:

Recuperado de: <https://dle.rae.es/>

Recuperado de: <https://www.bcg.com/>

Recuperado de: <https://www.belbin.es>

Recuperado de: <https://management30.com/>

Recuperado de: <http://www.talentsmart.com>

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas