



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Itinerario 1 Promoción Empresarial: Habilidades Gerenciales y Sistemas de Información

Guía didáctica





Facultad Ciencias Económicas y Empresariales

Itinerario 1 Promoción Empresarial: Habilidades Gerenciales y Sistemas de Información

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
Agronegocios	VII

Autor:

Boris Alejandro Eremiev Burneo



Itinerario 1 Promoción Empresarial: Habilidades Gerenciales y Sistemas de Información

Guía didáctica

Boris Alejandro Eremiev Burneo

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilocialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

ISBN digital -978-9942-47-371-4

Año de edición: abril, 2025

Edición: primera edición reestructurada en junio 2025 (con un cambio del 15%)

Loja-Ecuador



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

Índice

1. Datos de información	9
1.1 Presentación de la asignatura.....	9
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	9
1.3 Competencias del perfil profesional	9
1.4 Problemática que aborda la asignatura	10
2. Metodología de aprendizaje	12
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	14
Primer bimestre	14
Resultado de aprendizaje 1:	14
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	14
Semana 1	15
Unidad 1. El gerente y su rol en la organización.....	15
1.1. ¿Quiénes son los gerentes?.....	16
1.2. Clasificación de los gerentes	17
1.3. ¿Cuáles son las funciones de los gerentes?	19
1.4. Eficiencia y eficacia en la administración de los gerentes.....	20
Actividades de aprendizaje recomendadas	22
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	23
Semana 2.....	23
Unidad 1. El gerente y su rol en la organización.....	23
1.5. Complejidad del trabajo gerencial	23
1.6. Actitudes y competencias de todo gerente.....	34
Actividades de aprendizaje recomendadas	37
Autoevaluación 1	38
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	40
Semana 3.....	40
Unidad 2. Liderazgo y concepto de líder.....	41
2.1. Características del líder	43



2.2. Estilos de liderazgo	46
2.3. Liderazgo en diferentes contextos.....	48
Actividades de aprendizaje recomendadas	51
Autoevaluación 2.....	52
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	54
Semana 4.....	54
Unidad 3. Habilidades de comunicación	55
3.1. Importancia y problemas de la comunicación	56
3.2. Habilidades de comunicación efectiva para gerentes.....	58
Actividades de aprendizaje recomendadas	60
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	61
Semana 5.....	61
Unidad 3. Habilidades de comunicación	61
3.3. Funciones de la comunicación.....	61
3.4. Barreras en el proceso de comunicación	63
3.5. Acciones para reducir las barreras comunicacionales.....	66
3.6. Tipos de comunicación.....	68
3.7. Comunicación externa	70
Actividades de aprendizaje recomendadas	73
Autoevaluación 3.....	74
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	76
Semana 6.....	76
Unidad 4. Administración del recurso humano y su impacto en el éxito empresarial	76
4.1. Proceso de reclutamiento y selección de personal	77
4.2. Retención del talento humano	79
4.3. Cultura organizacional y su impacto en el talento humano	80
Actividades de aprendizaje recomendadas	85
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	86



Semana 7	86
Unidad 4. Administración del recurso humano y su impacto en el éxito empresarial	86
4.4. Clima laboral: definición y elementos clave	86
4.5. Relación entre cultura y clima laboral	87
4.6. Rol de los líderes en la cultura y clima laboral	88
Actividades de aprendizaje recomendadas	90
Autoevaluación 4.....	90
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	93
Semana 8	93
Actividades finales del bimestre	93
Segundo bimestre	94
Resultado de aprendizaje 1:	94
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	94
Semana 9	95
Unidad 5. Inteligencia emocional	95
5.1. La inteligencia emocional en el ámbito empresarial	96
5.2. Memoria emocional en el ámbito empresarial	97
Actividades de aprendizaje recomendadas	99
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	100
Semana 10	100
Unidad 5. Inteligencia emocional	100
5.3. Regulación emocional y el rol en el liderazgo empresarial	100
5.4. Competencias de la inteligencia emocional	101
Actividades de aprendizaje recomendadas	104
Autoevaluación 5.....	105
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	107
Semana 11	107
Unidad 6. Creatividad, innovación e inteligencia competitiva	107



6.1. Creatividad.....	108
6.2. La pausa creativa y el desarrollo del pensamiento creativo	109
6.3. Innovación	111
6.4. Inteligencia competitiva.....	114
Actividades de aprendizaje recomendadas	116
Autoevaluación 6.....	117
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	119
Semana 12.....	119
Unidad 7. Proceso de toma de decisiones	120
7.1. Introducción al proceso de toma de decisiones	121
7.2. Modelos de la toma de decisiones	121
7.3. Tipos de decisiones y condiciones para la toma de decisiones	124
7.4. Sesgos y errores en la toma de decisiones.....	126
7.5. Importancia de la toma de decisiones en el entorno actual	127
Actividades de aprendizaje recomendadas	128
Autoevaluación 7	129
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	132
Semana 13.....	132
Unidad 8. Sistemas de información en los negocios	132
8.1. Conceptos fundamentales: datos, información y sistemas.....	132
8.2. Definición y elementos de un Sistema de Información (SI)	133
Actividades de aprendizaje recomendadas	135
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	136
Semana 14.....	136
Unidad 8. Sistemas de información en los negocios	137
8.3. La estrategia de negocios a través de tecnologías de información	137
8.4. Ventajas competitivas y sistemas de información	137
8.5. Función del gerente y el modelo de Porter	138



8.6. Competencias para un gerente en la implantación de Sistemas de Información Estratégicos (SIE)	139
8.7. Reingeniería de procesos de negocios.....	140
Actividades de aprendizaje recomendadas	142
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	144
Semana 15.....	144
Unidad 8. Sistemas de información en los negocios	144
8.8. Comercio electrónico: una estrategia fundamental en los negocios	144
8.9. El comercio electrónico y el e-business	145
8.10. Generaciones de comercio electrónico	145
8.11. Categorías de comercio electrónico.....	146
8.12. Diseño de la interfaz del sitio de comercio electrónico	146
8.13. Sistemas de pago en el comercio electrónico	147
8.14. Aspectos legales y de seguridad en el comercio electrónico	147
8.15. Beneficios del comercio electrónico.....	148
Actividades de aprendizaje recomendadas	150
Autoevaluación 8.....	152
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	154
Semana 16	154
Actividades finales del bimestre	154
4. Solucionarios	155
5. Glosario.....	164
6. Referencias bibliográficas	166





1. Datos de información

1.1 Presentación de la asignatura



1.2 Competencias genéricas de la UTPL

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

1.3 Competencias del perfil profesional

Identificar, desarrollar y administrar nuevas e innovadoras empresas agropecuarias y agroindustriales, fundamentadas en la investigación de mercados de productos y/o servicios derivados de actividades agroproductivas; con el fin de ejecutar una correcta toma de decisiones considerando los riesgos presentes en un agronegocio y un modelo de gestión sostenible, ajustado a la realidad social y del mercado.



1.4 Problemática que aborda la asignatura

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

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

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



Estas necesidades se han formalizado en los siguientes núcleos problémicos:

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





2. Metodología de aprendizaje

La presente asignatura está planificada para el uso de metodologías de aprendizaje activas, apoyadas en tecnologías informáticas y recursos educativos abiertos. El propósito de estas metodologías es fomentar un pensamiento reflexivo y autónomo en el estudiante, permitiéndole apropiarse de los contenidos a través de la experiencia, la práctica y el uso consciente de herramientas digitales. Algunas de ellas son:

- **Uso de TIC 's (Tecnologías de la Información y la Comunicación):** se promoverá la innovación en las prácticas educativas mediante la integración de TIC' s. Esto incluye el uso del computador, internet, entornos virtuales de aprendizaje, y software especializado, lo cual facilitará el acceso a materiales digitales, evaluaciones y recursos interactivos. Esta modalidad permitirá al estudiante gestionar su proceso formativo desde cualquier lugar, fomentando su autonomía y habilidades digitales.
- **Clase invertida:** se implementará la metodología de clase invertida (*flipped classroom*), en la que el estudiante accede previamente a los contenidos teóricos (lecturas, videos, guías, etc.) fuera del horario sincrónico. El tiempo de clase se destinará a actividades prácticas, resolución de dudas, análisis de casos y discusión de ideas, con el fin de fortalecer la comprensión y aplicación de los conocimientos.
- **Aprendizaje basado en TIC 's (Tecnologías de la Información y la Comunicación):** como parte del enfoque tecnológico, el aprendizaje basado en TIC fomenta el uso de entornos virtuales para explorar conceptos, acceder a simulaciones, participar en foros, y utilizar herramientas multimedia. Esta modalidad enriquece la experiencia educativa al conectar al estudiante con múltiples fuentes de información de manera dinámica.
- **Autoevaluación:** al finalizar cada unidad de estudio, el estudiante contará con una evaluación parcial tipo autoevaluación, cuyo objetivo es medir el grado de comprensión de los contenidos. Esta herramienta no solo facilita



la identificación de fortalezas y debilidades, sino que también promueve la autorregulación del aprendizaje.

Es importante que tome en cuenta que el proceso de autoaprendizaje es un reto que requiere su esfuerzo, disciplina y compromiso personal. La organización del tiempo y la responsabilidad serán claves para cumplir con las actividades planteadas y para lograr un aprendizaje significativo en el contexto del estudio a distancia.

Asimismo, la asignatura ofrece textos complementarios que serán de gran utilidad para comprender mejor los contenidos desarrollados en esta guía didáctica y para resolver las interrogantes que puedan surgir en las autoevaluaciones.

A lo largo del curso se hará uso de diversos recursos abiertos, tales como lecturas, artículos digitales, videos explicativos y materiales interactivos, que enriquecerán su proceso de aprendizaje.

¡Bienvenidas y bienvenidos!

Inicia una etapa de formación que le brindará no solo conocimientos, sino también herramientas para su desarrollo personal y profesional.





3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1:

Desarrolla habilidades para gerenciar empresas y equipos de trabajo.

Para alcanzar este resultado, usted desarrollará habilidades para gestionar empresas y equipos de trabajo a través de la comprensión profunda del rol y las funciones del gerente, así como la mejora en la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones. Aprenderá a identificar y aplicar diferentes estilos de liderazgo según el contexto organizacional, y fortalecerá sus habilidades de comunicación efectiva, tanto interna como externa, para optimizar el flujo de información y evitar barreras comunicacionales.

A lo largo del proceso, dominará la administración del recurso humano, abordando aspectos clave como la selección, retención del talento y el fomento de un clima laboral positivo. Al completar estos aprendizajes, logrará gestionar equipos de manera más eficiente, liderar con éxito en diversos entornos y contribuir al crecimiento organizacional.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.





Semana 1

Estimados estudiantes, la primera unidad de estudio será abordada en dos semanas. A lo largo de ellas, se explorará sobre el papel esencial que desempeña un gerente dentro de una organización. De esta forma conocerán ¿quiénes son los gerentes?, ¿cómo han evolucionado sus roles?, y la importancia de sus habilidades para lograr los objetivos de una empresa. A través de este recorrido, aprenderán sobre las competencias y responsabilidades que hacen del gerente una figura clave en el desarrollo y éxito organizacional. ¡Comencemos!

Estimados estudiantes, durante la primera semana se profundizará sobre el rol y la importancia del gerente en una organización. Para ello, se abordarán temas sobre dónde trabajan y sus funciones. ¡Adelante!

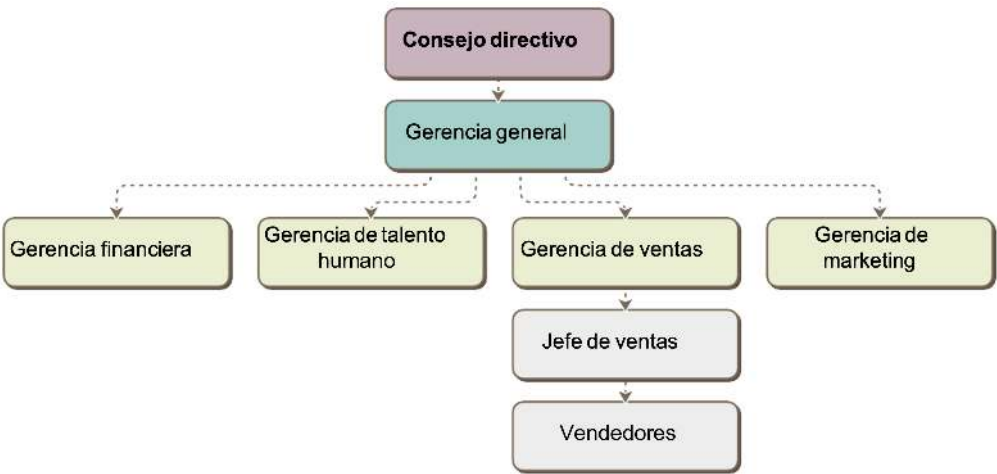
Unidad 1. El gerente y su rol en la organización

Para comprender el significado de ser un gerente, es necesario primero analizar cómo está estructurada una empresa, siendo el organigrama empresarial el mejor recurso que ayuda a visualizar las necesidades y la complejidad de la organización o empresa. Como se muestra en la figura 1, un organigrama enseña gráficamente los departamentos o gerencias atados a cada puesto específico determinado por la gerencia general. Estas gerencias están ocupadas por profesionales encargados de gestionar recursos humanos y materiales para cumplir los objetivos organizacionales de manera efectiva.



Figura 1

Organigrama empresarial



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

Ahora que entiende la estructura de una empresa, es momento de explorar el rol de un gerente. La Real Academia Española (RAE) define “gerente” como “persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución”. Robbins y Coulter (2018) describen al gerente como “alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para alcanzar los objetivos de la empresa”, subrayando que la función del gerente no se centra en logros personales, sino en facilitar el éxito del equipo. De estos conceptos se infiere que un gerente necesita habilidades, competencias y actitudes específicas que le permitan gestionar, dirigir, controlar, planear y coordinar un equipo.

1.1. ¿Quiénes son los gerentes?

Los gerentes ocupan los cargos más altos de una organización y son aquellos que desempeñan un papel crucial para la operativa diaria y la adaptación a entornos cambiantes, así como para inspirar a sus equipos (Trovar, 2017). Un buen jefe transforma la experiencia laboral de sus empleados, proporcionándoles orientación, energía y retroalimentación (Goleman, Boyatzis y McKee, 2022). La relación entre un gerente y sus empleados influye

significativamente en la productividad y el compromiso de la fuerza laboral (Northouse, 2018). No obstante, es difícil establecer un patrón exacto sobre quiénes son los gerentes. Hay desde los 18 y hasta más de 80 años de edad, algunos dirigen grandes corporaciones, otras empresas medianas o negocios emergentes. Algunos trabajan en dependencias gubernamentales, otros en organizaciones sin fines de lucro, y otros en museos, escuelas e incluso en organizaciones no tradicionales, como campañas políticas y giras musicales. Es decir, definir un perfil de quién es un gerente puede ser tortuoso, esto se debe principalmente por las funciones que desempeñan, a continuación, se analiza el porqué.

Antes era sencillo definir quiénes eran los gerentes, pues generalmente se los asociaba a las personas que daban instrucciones y supervisaban al equipo (Kotter, 2021). Sin embargo, en muchas organizaciones actuales, esta distinción es menos clara debido a la naturaleza cambiante del trabajo. Un ejemplo de esto lo menciona Robbins y Coulter (2018) al referirse a la diseñadora de juegos [Valve](#), donde la supervisión formal es mínima, y cualquier empleado podría fungir de gerente al proponer e iniciar un proyecto si consigue financiamiento y un equipo. Otro ejemplo lo proporciona Goleman, Boyatzis y McKee (2022), respecto a [Morning Star Company](#), indicando que los empleados colaboran en la administración de responsabilidades laborales, decisiones de remuneración y presupuestos, es decir, desempeñan labores gerenciales sin poseer un título de gerentes.

Tanto hombres como mujeres pueden desempeñar roles gerenciales, aunque el número de mujeres y personas de grupos minoritarios en posiciones de alto nivel sigue siendo bajo. Según Robbins y Coulter (2018), en 2014 solo el 4 % de las direcciones generales de las compañías de Fortune 500 eran mujeres, y el mismo porcentaje representaba a grupos minoritarios.

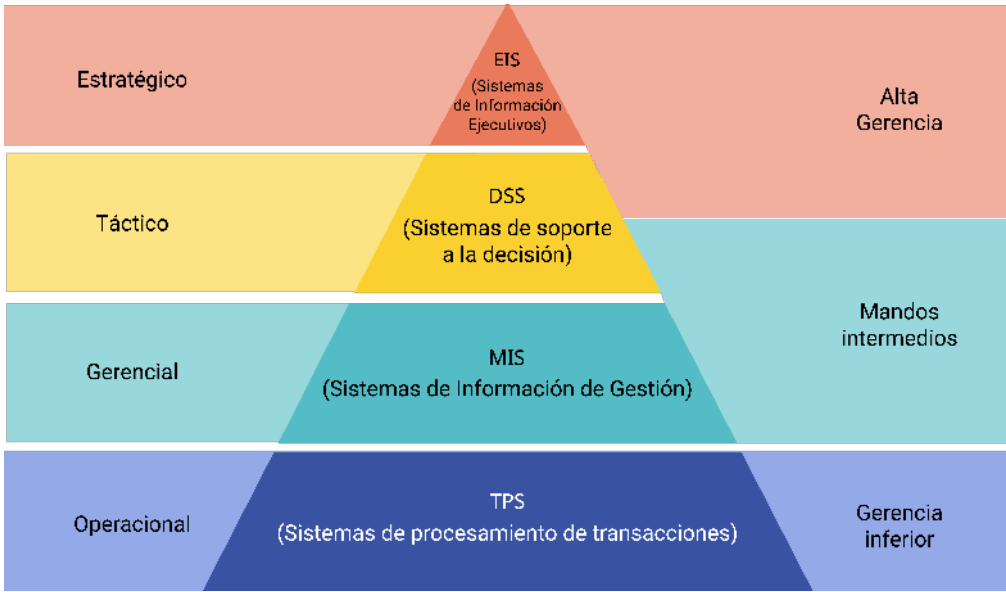
1.2. Clasificación de los gerentes

En estructuras tradicionales de estilo piramidal, los gerentes pueden clasificarse en tres niveles. Los gerentes de primera línea supervisan el trabajo de los empleados no gerenciales, mientras que los gerentes de nivel medio



coordinan el trabajo de los gerentes de primera línea implementando la estrategia de la empresa; y, los gerentes de alto nivel toman decisiones estratégicas que afectan a toda la organización (Trovar, 2017). Sin embargo, algunas organizaciones no siguen una estructura piramidal mostrando mayor flexibilidad, este es el caso de la empresa General Cable Corporation. Esta empresa canadiense comparte las responsabilidades gerenciales entre gerentes y equipos, quienes rotan de un proyecto a otro según las necesidades. Aunque no siempre es claro quiénes son los gerentes en este tipo de estructuras, es necesario que alguien cumpla la función de coordinar y supervisar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales (Kotter, 2021). En la figura 2 se pueden observar los diferentes tipos de gerentes que existen en una empresa.

Figura 2
Tipos de gerentes



Nota. Adaptado de *Administración 13E* (p. 5) [Ilustración], por Robbins, S. y Coulter, M., 2018, Pearson Educación, CC BY 4.0.

En la figura 2 se pueden observar los tres tipos de niveles gerenciales que operan en una estructura organizacional. Cada uno de ellos es fundamental para que la organización opere eficazmente. ¿Conoce algún tipo de organización en agronegocios donde haya visto este tipo de estructura?

1.3. ¿Cuáles son las funciones de los gerentes?

La responsabilidad fundamental de los gerentes es la de administrar. Sin embargo, esta definición es más compleja, ya que implica coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, asegurando que estas se realicen de manera eficiente y eficaz (Kotter, 2021; Robbins y Coulter, 2018). Este enfoque es lo que diferencia a los gerentes de los mandos bajos, pues los segundos generalmente no supervisan a otros compañeros de trabajo.

Además de las actividades mencionadas, los gerentes desempeñan una función fundamental que tiene que ver con generar espacios laborales propicios para desarrollar una relación sana entre gerentes y empleados (Trovar, 2017).

La calidad de la relación entre empleados y sus supervisores directos tiene un impacto significativo en la productividad y la lealtad dentro de la organización (Northouse, 2018). Investigaciones realizadas por Gallup Organization y citadas por Trovar (2017) indican que factores como la calidad de estas relaciones son más relevantes que las compensaciones económicas en la motivación de los empleados. De hecho, los gerentes generan un impacto, tanto positivo como negativo, sobre el desempeño organizacional. Así lo muestra un estudio desarrollado por Robbins & Coulter (2018), quienes concluyen que aproximadamente el 44 % de empleados consideran que sus supervisores aumentan su compromiso, mientras que el 41 % reconoce que estos mismos supervisores disminuyen el mismo compromiso.

Por tanto, las empresas que contratan gerentes, basándose en sus habilidades y talento para generar un ambiente laboral adecuado, pueden experimentar mejoras significativas en rentabilidad, productividad, compromiso de los empleados e involucramiento del cliente (Edmondson, 2018). Además, un



gerente bien preparado y con talento puede generar un liderazgo que reduzca la rotación de personal, un factor crítico para la estabilidad organizacional (Trovar, 2017). En la tabla 1 se resume el impacto que la relación entre gerente y empleado puede generar sobre la organización.

Tabla 1
Impacto del liderazgo y la relación gerente – empleado en la organización

Aspecto	Impacto
Relación gerente-empleado	La calidad de la relación entre empleados y supervisores directos influye en productividad y lealtad.
Motivación de los empleados	Las relaciones de calidad son más relevantes que las compensaciones económicas.
Beneficios del liderazgo efectivo	Mejora rentabilidad, productividad, compromiso de empleados e involucramiento del cliente.
Reducción de la rotación	Un liderazgo adecuado disminuye la rotación, clave para la estabilidad organizacional.
Impacto en el compromiso	Supervisores pueden aumentar (44%) o disminuir (41%) el compromiso de los empleados.

Nota. Eremiev, B., 2024.

1.4. Eficiencia y eficacia en la administración de los gerentes

La eficiencia se enfoca en obtener los mejores resultados utilizando la menor cantidad de recursos (Goleman, Boyatzis y McKee, 2022). Los gerentes se enfrentan a la necesidad de utilizar recursos escasos, como personal, dinero y equipos, por lo que buscan maximizar su uso (Robbins & Coulter, 2018). Revise el ejemplo que se presentará más adelante para conocer la eficiencia que deviene de las decisiones gerenciales.



Por otro lado, Kotter (2021) enfatiza que la eficiencia por sí sola no es suficiente, por lo que los gerentes deben ocuparse también de la eficacia. Se define a esta última como “hacer lo correcto”, es decir, implica realizar actividades que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales (Robbins & Coulter, 2018).

Revisemos el caso de **Southwest Airlines** propuesto por Robbins & Coulter (2018), para profundizar su conocimiento:

Southwest Airlines alcanzó una notable eficiencia operativa utilizando un único modelo de avión, el Boeing 737, en toda su flota. Esta decisión gerencial simplificó la programación, las operaciones y el mantenimiento, además de reducir los costos de capacitación. Como resultado, Southwest ha reportado ganancias durante 42 años consecutivos, evidenciando la importancia de las decisiones gerenciales para la eficiencia en la administración.

Por otro lado, las decisiones gerenciales de Southwest Airlines, mejoraron su eficacia al proponer un enfoque basado en la satisfacción del cliente y en la facilitación de un servicio flexible. Este servicio consiste en permitir a los pasajeros registrar dos maletas sin cargo adicional y cambiar sus itinerarios sin penalización. Estas decisiones demostraron ser eficaces al cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes. Estos beneficios adicionales no solo atraen a más clientes, sino que también fortalecen la relación con los ya existentes, logrando un alto nivel de satisfacción.

Este ejemplo muestra cómo la interconexión entre eficiencia y eficacia alcanzan el éxito al enfocarse en diferentes aspectos del proceso. Mientras que la eficiencia se enfoca en el uso adecuado de los recursos (tiempo, dinero, personal), la eficacia se centra en cumplir con los objetivos propuestos, que en este caso es ofrecer una experiencia de cliente sobresaliente. Esta dualidad asegura que la aerolínea no solo sea competitiva en términos de costos, sino también exitosa en el logro de sus metas a largo plazo, como la fidelización de sus clientes y el crecimiento sostenido.



Para reforzar esta temática, le animo a revisar la siguiente tabla sobre las funciones administrativas según Henri Fayol, que le ayudará a comprender mejor los principios fundamentales de la gestión.

Tabla 2
Funciones administrativas según Henri Fayol

Función	Definición	Ejemplo Práctico
Planeación	¿Cuáles son los objetivos y estrategias definidos?	Definir metas anuales de ventas y las acciones necesarias para alcanzarlas.
Organización	¿Cómo se distribuyen las tareas y responsabilidades?	Asignar roles a los miembros del equipo en un proyecto específico.
Dirección	¿Qué acciones se implementan para coordinar y motivar al equipo?	Motivar a los empleados mediante retroalimentación positiva y reconocimiento público.
Control	¿Cómo se supervisan y evalúan los resultados para compararlos con los objetivos establecidos?	Revisar los informes mensuales de desempeño y proponer ajustes si es necesario.

Nota. Eremiev, B., 2024.

¡Muy bien! Se ha concluido con los contenidos de la primera semana, lo invito a desarrollar las actividades de aprendizaje que se recomiendan a continuación.



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

1. Realice el foro de presentación dentro del EVA. Con esta actividad usted conocerá a sus compañeros y compartirá expectativas de la asignatura.



2. Revise la lectura sobre los organigramas empresariales ingresando en: [Diseño Organizacional para una empresa agropecuaria. Caso: Finca Ganadera y Lechera, departamento de Córdoba](#), p. 28 a la 31 y p. 44. Una vez concluida la lectura, desarrolle un diagrama con los tipos de gerentes para una empresa de agronegocios que conozca. Con esta actividad usted profundizará sus conocimientos sobre los niveles gerenciales.

Nota. Por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 2

Unidad 1. El gerente y su rol en la organización

Estimados estudiantes, en esta semana se concluye con el estudio de la unidad 1. En esta ocasión se profundizará nuestra comprensión sobre el trabajo gerencial. ¡Avancemos!

1.5. Complejidad del trabajo gerencial

El trabajo de los gerentes es variado, por lo que resulta difícil establecer un modelo único que se aplique a todas las organizaciones. Para fines de esta asignatura se toman como referencia los postulados de Edmondson (2018) y Pfeffer (2018). Estos autores resumen la labor gerencial en tres enfoques clave: las funciones, los roles y las habilidades. A continuación, se analizan cada uno de estos tres aspectos:



1.5.1. Funciones administrativas de los gerentes

Según Robbins & Coulter (2018), existen cinco funciones gerenciales: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Sin embargo, en la actualidad, se utilizan cuatro funciones para describir la labor de un gerente: planear, organizar, dirigir y controlar (Goleman, Boyatzis, Annie McKee, 2022). A continuación, se analiza cada una de estas funciones.

- **Planeación:** la planeación o planificación consiste en definir los objetivos y establecer las estrategias necesarias para alcanzarlos (Kotter, 2021), es decir, se trata de plantear el horizonte que nos guiará para alcanzar los objetivos. Los gerentes deben valerse de una planificación adecuada para definir el propósito de la organización y los medios para lograrlo (Edmondson, 2018). Sin una planificación, el rumbo de la organización puede volverse incierto, por lo que la labor de planear incluye el desarrollo de planes que integren y coordinen las actividades necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales (Northouse, 2018).
- **Organización:** la función de organización se refiere a cómo los gerentes estructuran y distribuyen el trabajo de los empleados (Trovar, 2017). Esto implica determinar las tareas que deben realizarse, quiénes las llevarán a cabo, cómo se agruparán las actividades y quién reporta a quién. A través de esta función, los gerentes crean un marco para asegurar que las actividades se realicen ordenada y efectivamente, facilitando así el logro de los objetivos (Goleman, el al., 2022; Robbins y Coulter, 2018).
- **Dirección:** la dirección implica trabajar con y a través de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales (Northouse, 2018). Esta función incluye motivar a los empleados, resolver conflictos en los grupos de trabajo y seleccionar los canales de comunicación más efectivos. La dirección se centra en la influencia que los gerentes ejercen sobre sus subordinados y el entorno laboral para facilitar la ejecución de las tareas, es a través de la dirección que los gerentes crean un ambiente propicio para la colaboración y el trabajo en equipo (Goleman, Boyatzis, Annie McKee, 2022).



- **Control:** después de establecer objetivos y planes en la fase de planeación, y de organizar y dirigir el trabajo, los gerentes deben evaluar si se han alcanzado los objetivos, esto es, lo que implica la función de control. El control se realiza a través de la supervisión y la evaluación del desempeño, comparando los resultados reales con los objetivos establecidos (Ibarra, 2015). Si los objetivos no se han cumplido, es responsabilidad del gerente corregir la situación, es por ello que el control implica un proceso continuo de supervisión, comparación y ajuste para asegurar que el trabajo se realice según lo planeado (Robbins & Coulter, 2018).



Los gerentes no necesariamente siguen una secuencia rígida de planeación, organización, dirección y control. En la práctica, estas funciones pueden solaparse o variar en orden dependiendo de la situación. Sin embargo, a pesar de esta flexibilidad, todos los gerentes realizan alguna forma de estas cuatro funciones en su labor diaria (Northouse, 2018).

1.5.2. Roles de la gerencia

Henry Mintzberg (1955) identifica diez roles gerenciales agrupados en tres categorías que se detallan a continuación:

- **Roles interpersonales:** se definen por las relaciones con otros. En este marco, un gerente es representante porque es una figura de autoridad que actúa como símbolo de la organización en eventos y compromisos formales. También es líder porque motiva, dirige y orienta a los empleados y además desempeña una labor de enlace porque conecta con actores internos y externos para obtener información y recursos.
- **Roles informativos:** estos involucran el manejo y distribución de información. En esta labor, el gerente debe desempeñarse como monitor que recoge y analiza información relevante para la empresa, como difusor para transmitir información clave dentro de la organización y como portavoz que representa y comunica la información de la organización al exterior.



- **Roles decisionales:** se relacionan con el proceso de toma de decisiones. En esta labor, el gerente se desempeña como un emprendedor que impulsa cambios e innovación dentro de la organización, como mediador de conflictos para responder a crisis y resolver problemas, como asignador de recursos financieros, humanos y materiales; y, como negociador para gestionar acuerdos y relaciones estratégicas.

1.5.3. Las habilidades gerenciales

Las habilidades que todo gerente debe poseer son uno de los ámbitos que más se ha estudiado. Las organizaciones actuales enfrentan desafíos como cambios en la dinámica de la fuerza laboral, fluctuaciones económicas y avances tecnológicos, es por ello que los gerentes deben desarrollar una serie de habilidades que les permita identificar problemas críticos y desarrollar soluciones creativas.


Reyes (2018) y Robbins y Coulter (2018), agrupan estas habilidades mencionando que los gerentes necesitan tres conjuntos fundamentales de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales. A continuación, en la tabla 3 se analiza cada una de estas habilidades que todo gerente debe poseer para desempeñar eficazmente su rol.



Tabla 3
Habilidades básicas gerenciales

Representación gráfica	Habilidades	Características
	Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Son aquellas que desarrollamos a través de estudios a nivel profesional. • Se refieren al conocimiento específico y a las técnicas necesarias para realizar tareas con competencia. • Son importantes para los gerentes de primera línea, pues estos supervisan a los empleados que utilizan herramientas y técnicas para producir bienes y servicios. • A menudo, los empleados con excelentes habilidades técnicas son promovidos a puestos de gerencia. • Por ejemplo, Dean White, un supervisor de producción, comenzó su carrera como limpiador de piezas y, tras ser promovido, tuvo que ganarse el respeto de sus antiguos compañeros para liderarlos eficazmente.
	Humanas	<ul style="list-style-type: none"> • No permiten el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes. • Implican la capacidad de trabajar con otras personas, tanto a nivel individual como grupal. • Los gerentes con buenas habilidades humanas son



Representación gráfica	Habilidades	Características
		<p>capaces de comunicarse efectivamente, motivar, dirigir e inspirar a sus subordinados, lo que es crucial en todos los niveles administrativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estas habilidades permiten a los gerentes maximizar el potencial de sus equipos, creando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
	Conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> • Es la habilidad que nos permite ver todos los procesos dentro de una empresa y entender cómo funcionan en su totalidad. • Permiten a los gerentes pensar y conceptualizar situaciones complejas y abstractas. • A través de estas habilidades, los gerentes pueden comprender la organización como un todo, visualizar las relaciones entre diversas subunidades y entender cómo la organización se integra en un contexto más amplio. • Ian McAllister, gerente general de Amazon, subraya que un gerente exitoso debe conocer todo el negocio para poder alinear a todos los empleados hacia un objetivo común.



Nota. Adaptado de *Administración 13E* (p. 11), por Robbins, S. y Coulter, M., 2018, Pearson Educación; de *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence (Updated ed.)*, por Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A., 2022, Harvard Business Review Press; de *Act like a leader, think like a leader*, por Ibarra, H., 2015, Harvard Business Review Press; y de *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*, por Pfeffer, J., 2018, Harper Business.

Como se observa en la tabla 3, las habilidades técnicas se relacionan con el conocimiento y manejo de herramientas específicas del área; las habilidades humanas se enfocan en la interacción y liderazgo dentro de los equipos, y habilidades conceptuales analizan la organización desde una perspectiva global.

Para profundizar su conocimiento, revise el ejemplo **United Parcel Service, UPS** sobre la importancia de las habilidades gerenciales, adaptado de Robbins & Coulter (2018):

La empresa UPS reconoce la importancia de las habilidades gerenciales en el desarrollo de sus supervisores. Para ello, ha implementado un programa de inducción gerencial que capacita a los nuevos supervisores ambulantes en habilidades de administración del tiempo y del personal. Este programa incluye un entrenamiento intensivo de ocho días fuera de las instalaciones, orientado a mejorar las operaciones y la efectividad de los gerentes de primera línea. Los supervisores que participan en esta capacitación aprenden a comunicar, de manera efectiva, información crucial sobre las prácticas laborales y el cumplimiento de normas de seguridad, lo que contribuye al éxito de sus equipos.

Además de las habilidades básicas gerenciales, existen otro tipo de habilidades conocidas como blandas y duras. Revise sobre ellas a continuación.



1.5.4. Habilidades blandas

Las habilidades blandas se definen como competencias que no son específicas de un trabajo en particular y que son aplicables en diversos contextos (Ahumada, 2018; Gómez, 2017). Este tipo de habilidades son transversales a cualquier profesión, por ejemplo, la comunicación, que es una habilidad necesaria en todo ámbito de una empresa u organización. Es momento de conocer sobre algunas habilidades blandas destacadas que son necesarias para el desempeño efectivo en cualquier organización o empresa a través de la infografía interactiva que se muestra a continuación.

[Habilidades blandas](#)

Ahora que conoce sobre las habilidades blandas, revise el siguiente ejemplo hipotético sobre **identificación de habilidades** para motivarlo a identificar algunas habilidades blandas:

En una empresa, un equipo de *marketing* está trabajando en una campaña para lanzar un nuevo producto al mercado. El equipo está formado por cinco personas con diferentes roles: un diseñador gráfico, un analista de datos, un redactor, un coordinador de proyecto y un especialista en redes sociales. En este trabajo se desarrollan las siguientes habilidades:

- **Comunicación:** el coordinador del proyecto organiza una reunión inicial para definir los objetivos de la campaña y asegurarse de que todos los miembros del equipo entienden sus responsabilidades.

Durante la reunión, quien lidera el proyecto fomenta un ambiente en el que todos los integrantes puedan compartir sus ideas, asegurándose de que no se queden dudas o malentendidos.

- **Trabajo en equipo:** durante la fase de desarrollo de la campaña, el diseñador gráfico, tiene dificultades para cumplir con los plazos debido a que necesita más información sobre el producto. El especialista en redes sociales, ofrece reunirse con él para proporcionarle detalles y ejemplos de cómo el producto será utilizado, facilitando la creación de los materiales



visuales. El equipo en general se ayuda mutuamente para cumplir los objetivos.

- **Adaptabilidad:** a mitad del proyecto, el analista de datos descubre que los estudios de mercado han cambiado y la audiencia objetivo ya no es la misma. El equipo decide revisar y modificar la estrategia, ajustando el enfoque de la campaña en función de la nueva información. Todos los miembros se muestran flexibles y dispuestos a cambiar el rumbo de la campaña para maximizar su efectividad.
- **Resolución de problemas:** un problema surge cuando el redactor, se da cuenta de que el tono de los mensajes que había preparado no resuena con el público objetivo. En lugar de insistir en su enfoque original, el redactor propone una nueva estrategia de contenido que se alinea mejor con los intereses y expectativas del público. El equipo acepta el cambio y trabaja rápidamente para implementar los ajustes necesarios.
- **Empatía:** durante la ejecución de la campaña, el diseñador gráfico, enfrenta un problema personal que le impide trabajar con la misma eficiencia. El equipo se da cuenta de la situación y le ofrece su apoyo.

Se organiza un reacomodamiento de las tareas para aliviar su carga temporalmente, y el resto del equipo se ofrece a colaborar más para cubrir sus tareas.



Luego de revisar el ejemplo, reflexione y responda ¿qué otras habilidades blandas creen que son necesarias para el trabajo en una empresa?

1.5.5. Habilidades duras

Las habilidades duras son técnicas específicas de un trabajo y pueden ser fácilmente medidas a través de diplomas, certificados o calificaciones y abarcan principalmente nuestros conocimientos y competencias. A este tipo de habilidades se las define como competencias técnicas que se ajustan a los requisitos del puesto (Garvey-Berger, 2019). Estas habilidades suelen adquirirse a través de la educación formal, cursos en línea, libros y otros



materiales, o mediante la experiencia laboral (Reyes, 2018). El desarrollo de estas habilidades dependerá de la ocupación que se desee seguir (Hernández, 2018; Gómez, 2017). Revisemos a continuación algunos ejemplos de habilidades duras:

- Conocimiento de un idioma extranjero.
- Uso de programas informáticos, como MS Office.
- Licencia de conducir.
- Conocimiento especializado en un área concreta.

Las habilidades duras sirven de indicadores a los empleadores respecto al tipo de tareas que puede realizar un candidato, qué habilidades posee y qué áreas necesitará aprender (Garvey-Berger, 2019). A continuación, se puede observar un ejemplo de este tipo de habilidades, revíselo para mayor comprensión:

En el comercio minorista, las habilidades duras pueden incluir el manejo de cajas registradoras o el reabastecimiento de estantes. En el campo tecnológico, las habilidades duras relevantes podrían abarcar la codificación en Java o la configuración de redes. Para contadores, ejemplos de habilidades duras incluyen la gestión de activos y el análisis de cuentas, mientras que, para docentes, pueden ser la enseñanza y la planificación de actividades escolares (Ahumada, 2018).



¿Qué otro tipo de habilidades duras podría nombrar? Anótelas para profundizar su conocimiento.

¡Muy bien! Ahora que se conoce sobre las habilidades blandas y duras, se puede entender que ambas son esenciales para la calidad y eficiencia en el trabajo. Los empleadores buscan candidatos que tengan experiencia en habilidades específicas requeridas para un puesto; sin embargo, si un candidato no puede trabajar bien con los demás, su talento puede verse eclipsado por problemas de colaboración (Alles, 2018).



Recuerde: las habilidades duras se refieren al conocimiento y habilidades técnicas que los empleados necesitan para realizar sus tareas de manera efectiva. Las habilidades blandas, por su parte, son cualidades personales que permiten a los empleados prosperar en el entorno laboral. Las habilidades duras ayudan a identificar a los candidatos competentes en sus funciones, mientras que las habilidades blandas indican cuáles de esos candidatos también son buenos compañeros de trabajo. Por lo tanto, es fundamental contar con un equilibrio adecuado de habilidades duras y blandas en cada empleado para garantizar el éxito de la organización (Broussard, 2017).

Ahora es momento de revisar la figura 3 para profundizar su aprendizaje respecto a la diferencia entre habilidades duras y blandas.

Figura 3
Habilidades duras y blandas



Nota. Eremiev, B., 2024.

Las habilidades que se muestran en la figura 3 indican que, en el entorno laboral actual, es vital que, tanto gerentes como empleados, actualicen constantemente sus habilidades, incluyendo las duras y blandas. La capacitación y el desarrollo de habilidades gerenciales son cruciales para el

éxito de la organización. No obstante, todo gerente a más de sus habilidades requiere también de desarrollar actitudes y competencias que le permitan desempeñarse en su trabajo.

Ahora, continuemos con el estudio del siguiente tema que trata sobre la importancia de las competencias y actitudes en la gestión efectiva. Analicemos sobre estos dos últimos aspectos.

1.6. Actitudes y competencias de todo gerente

Arroyo-Tovar (2017), define a la actitud como el conjunto de manifestaciones mentales y emocionales que una persona presenta ante una situación específica. En el contexto de la gerencia, la actitud es un componente crítico, ya que afecta directamente la forma en que un gerente afronta sus responsabilidades y, en consecuencia, su impacto en el equipo y en la organización en su totalidad (Alles, 2018).

El impacto de la actitud de un gerente puede ser tanto positivo como negativo, y puede influir en aspectos tan diversos como la moral del equipo, el ambiente laboral, y el rendimiento general de la empresa (Pfeffer, 2018). Una actitud proactiva y optimista puede ayudar a resolver problemas de manera constructiva, alentando a los empleados a buscar soluciones en lugar de centrarse en las limitaciones (Kaiser y Hogan, 2020). Además, los gerentes que presentan una actitud positiva son percibidos como líderes accesibles y comprensivos, lo que fomenta una cultura de comunicación abierta y facilita la integración y el compromiso del equipo (Alles, 2018). Una actitud negativa, por el contrario, puede reducir la motivación y, por lo tanto, el rendimiento del equipo. En la tabla 4, se muestran algunos de los efectos más destacados de una actitud positiva y una negativa en un cargo gerencial.



Tabla 4
Efectos de las actitudes positivas o negativas de un gerente

Actitud	Efecto
Positiva	Mejora el trabajo en equipo.
	Mejora los rendimientos departamentales o empresariales.
	Aumenta la competitividad de la organización.
	Genera ventajas competitivas.
	Facilita el alcance de los objetivos empresariales.
	Mejora la cultura empresarial.
	Se genera miedo al cambio.
	Dificulta la toma de decisiones.
Negativa	Dificulta el trabajo en equipo.
	Dificulta alcanzar los objetivos estratégicos empresariales.
	El ambiente laboral se vuelve tóxico.

Nota. Adaptado de *Habilidades Gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (p. 27), por Arroyo-Tovar, R., 2017, Ecoe Ediciones.

Con base en los contenidos de la tabla 4, reflexione y responda: ¿Cuál sería la importancia de la actitud en la gerencia? ¿Podría detallar algunos aspectos importantes respecto a la actitud para mejorar las habilidades gerenciales?

Finalmente, dentro de la labor gerencial es necesario también abordar las competencias que debe desarrollar todo gerente. Las competencias son un conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos que permiten a una persona desempeñarse efectivamente en situaciones laborales específicas (Goleman, Boyatzis y Annie McKee, 2022). Las competencias requieren habilidades que involucren tanto el saber hacer, como la comprensión de



cuándo, cómo y dónde aplicar el conocimiento y las acciones pertinentes (Reyes, 2018). En el ámbito empresarial, particularmente en el rol gerencial, la expectativa es que los individuos no solo posean habilidades técnicas, sino que también tengan un dominio contextual que les permita aplicar esas competencias en situaciones específicas de manera adecuada (Arroyo-Tovar, 2017). Las competencias de un gerente se clasifican en varios tipos, entre ellos destacan:

- **Competencias técnicas:** incluyen los conocimientos y habilidades específicas necesarias para el desempeño del trabajo en el área particular que dirige (Gómez, 2017). Esto puede abarcar desde conocimientos financieros, hasta el dominio de herramientas tecnológicas o procesos industriales (Arroyo-Tovar, 2017). Las competencias técnicas podrían confundirse con las habilidades técnicas de las cuales hablaremos más adelante para entender su diferencia.

Existe una diferencia entre competencias y habilidades técnicas. Mientras las competencias técnicas abarcan un conjunto más amplio de capacidades relacionadas con el desempeño en un contexto, las habilidades técnicas se centran en destrezas prácticas específicas. Ambos son esenciales para la efectividad en la administración gerencial.

- **Competencias interpersonales:** se relacionan con la habilidad de interactuar y comunicarse efectivamente con los demás. Son esenciales para la construcción de relaciones sólidas dentro del equipo y para fomentar un ambiente de colaboración (Reyes, 2018).
- **Competencias estratégicas:** permiten a los gerentes planificar y proyectar a largo plazo, lo cual es fundamental para alinear las operaciones diarias con los objetivos generales de la empresa (Arroyo-Tovar, 2017).
- **Competencias de liderazgo:** implican la capacidad de influir positivamente en los demás, motivar al equipo, y guiarlo hacia el logro de los objetivos organizacionales (Gómez, 2017).



Cada una de estas competencias forma una parte integral de lo que se espera en un gerente eficaz. Por ello, una empresa que busca cubrir un puesto gerencial está interesada no solo en las habilidades específicas, sino también en la capacidad de aplicación práctica y de adaptación del gerente en distintos contextos empresariales.

¡Excelente, hemos llegado al final de la unidad! No olvide que los gerentes desempeñan un papel crucial en la estructura de cualquier organización, ya que son responsables de coordinar y supervisar las actividades de sus equipos, asegurando que se logren los objetivos empresariales de manera eficiente y eficaz. Este rol va más allá de la simple supervisión e implica un conocimiento profundo de las funciones administrativas. Además, los gerentes deben poseer una combinación de habilidades, competencias y actitudes para promover relaciones laborales saludables y adaptarse a nuevas demandas, contribuyendo así al éxito y sostenibilidad de la organización.



Para ampliar sus conocimientos sobre el gerente y su rol en la organización, revise el artículo: [Soy Administrador](#), donde se explica detalladamente las funciones y responsabilidades del gerente en las organizaciones. Con este artículo usted podrá profundizar su conocimiento sobre las características de los roles administrativos y gerenciales.

Ahora, estimado estudiante, le invito a desarrollar las actividades de aprendizaje recomendadas a continuación.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Revise el video: [Diferencia entre habilidad y competencia](#) de Miguel Lara. Luego de ello, desarrolle un listado sobre las habilidades y competencias que debe tener un gerente en agronegocios.



Al realizar esta actividad, podrá comprender con mayor profundidad la importancia del conocimiento en campos específicos, así como el valor de las habilidades blandas. Estos elementos son fundamentales para que el gerente de agronegocios desarrolle efectivamente sus capacidades de dirección y liderazgo en la empresa.

2. Para afianzar su conocimiento, le invito a revisar el video: [5 consejos para tener empleados felices y productivos](#) de Estratek. Luego de ello, realice una tabla comparativa sobre cómo afecta una buena actitud de un gerente con respecto a un gerente autoritario. Con esta actividad profundizará su conocimiento sobre el manejo del talento humano.

Nota. Por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

3. Estimado estudiante, para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre esta temática, le invito a desarrollar la autoevaluación que a continuación se presenta.



Autoevaluación 1

Seleccione la opción correcta.

1. ¿Un gerente desempeña las mismas actividades que los puestos operativos?
 - a. Sí, realiza las mismas tareas.
 - b. No, su rol es diferente.
 - c. Depende del tamaño de la empresa.
 - d. Solo en empresas pequeñas.
2. Dentro del perfil laboral de un gerente, este debe tener muy desarrollada la habilidad de organización.
 - a. No, solo necesita liderazgo.
 - b. Sí, es una habilidad clave.



- c. No, depende del sector empresarial.
 - d. Solo en grandes empresas.
3. En el mundo actual, las empresas buscan perfiles profesionales en los que se destaquen sus habilidades blandas.
- a. No, las habilidades técnicas son más importantes.
 - b. Sí, son esenciales en la gestión empresarial.
 - c. Solo en ciertas industrias.
 - d. No, solo importan los conocimientos académicos.
4. ¿Puede existir más de un gerente en una organización?
- a. No, solo debe haber un gerente.
 - b. Sí, dependiendo de la estructura organizativa.
 - c. No, solo en multinacionales.
 - d. Solo en empresas familiares.
5. ¿Las habilidades básicas gerenciales son?
- a. Adquisiciones, diseñar y programación.
 - b. Técnicas, humanas y conceptuales.
 - c. Contratación, elaboración y control.
 - d. Finanzas, marketing y producción.
6. ¿Cuáles son las funciones básicas de un gerente?
- a. Gestionar, dirigir, controlar y planear.
 - b. Adquirir mercancías, negociar, enseñar, contratar.
 - c. Leer documentación, tomar decisiones, mejorar la productividad.
 - d. Solo dirigir y supervisar.
7. ¿Cuál es la definición que más se ajusta a las habilidades técnicas de un gerente?
- a. Son aquellas habilidades que desarrollamos a través de estudios a nivel profesional.



- b. Son las que nos permiten desarrollar el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes.
- c. Son aquellas que nos permiten ver todos los procesos dentro de una empresa y entender cómo funcionan en su totalidad.
- d. Son aquellas que solo se adquieren con la experiencia.

8. Seleccione la respuesta correcta. Las habilidades humanas de un gerente son:

- a. Aquellas que desarrollamos a través de estudios a nivel profesional.
- b. Las que le permiten el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes.
- c. Las que nos permiten ver todos los procesos dentro de una empresa y entender cómo funcionan en su totalidad.
- d. Son aquellas que solo se aplican en empresas grandes.

Responda Verdadero (V) o Falso (F) según corresponda.

9. () Las habilidades conceptuales de un gerente permiten ver todos los procesos dentro de una empresa y entender cómo funcionan en su totalidad.
10. () Un efecto positivo sobre la actitud de un gerente es mejorar el trabajo en equipo.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 3

En esta segunda unidad, se abordará el tema del liderazgo. Aquí, se explorará qué significa ser un líder, las características esenciales que distinguen a un buen líder, y cómo el uso del poder y las relaciones interpersonales influyen en



la dinámica organizacional. Esta unidad permitirá comprender cómo el liderazgo trasciende la jerarquía y el poder formal, mostrando que un líder puede inspirar y guiar a su equipo hacia el logro de objetivos comunes.

¡Profundice en estos contenidos para desarrollar el liderazgo!

Unidad 2. Liderazgo y concepto de líder

El liderazgo puede ser entendido como la habilidad del ser humano, ya sea innata o desarrollada, que le permite influir, motivar, guiar y orientar a un grupo de personas hacia una meta común (Kaiser y Hogan, 2020). Este proceso no solo favorece los intereses de las organizaciones, sino también el de los individuos que las integran (Labourdette y Scaricabarozzi, 2010). El liderazgo está presente en diversos contextos, desde la familia hasta las organizaciones y asociaciones, y es crucial para la cohesión social y la eficacia en la toma de decisiones.

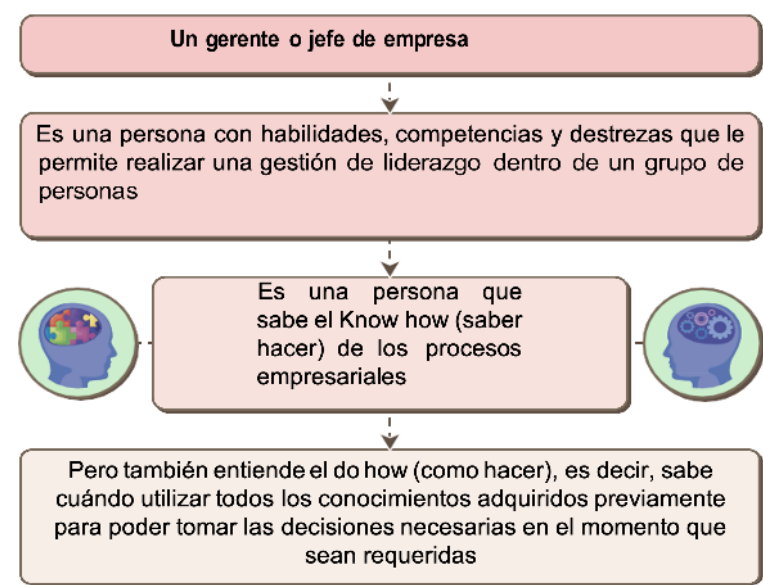
Según Northouse (2018), el liderazgo es el proceso de influir sobre un grupo de personas para lograr un objetivo común. Para Yukl (2013), el liderazgo implica la capacidad de influir en los comportamientos de los demás, dirigiéndolos hacia la consecución de metas comunes, destacando el aspecto de la interacción continua y la motivación.

A diferencia de la administración, que se ocupa principalmente de controlar y organizar los recursos existentes y la ejecución de procesos, el liderazgo se centra en el cambio, la visión y la motivación, para establecer una visión clara del futuro (Kaiser y Hogan, 2020). La combinación de ambas funciones permite a las organizaciones prosperar. Un buen líder establece la dirección hacia la que se debe avanzar, pero además motiva a su equipo a participar activamente en la consecución de los objetivos (Garvey-Berger, 2019). De esta forma, el liderazgo se caracteriza por la capacidad de involucrar a todos los miembros del equipo en la toma de decisiones, buscando siempre el beneficio común (García, 2010).



Aunque no siempre, un líder puede ser un gerente, de ahí que comparten algunas características. La figura 4 denominada “Del *know how* al *do how*” se adapta a la definición dada por Robbins y Coulter (2018) para mostrar la transición de un líder o gerente que no solo posee el conocimiento técnico (*know how*), sino que también es capaz de aplicarlo de manera efectiva en su gestión (*do how*).

Figura 4
Del “*Know how*” al “*Do how*” de un líder o gerente



Nota. Adaptado de *Administración 13E* (p. 12) [Ilustración], por Robbins, S. y Coulter, M., 2018, Pearson Educación, CC BY 4.0.

La evolución mostrada en la figura implica que un líder no solo debe entender los principios y procesos detrás de las tareas que debe gestionar, sino también saber cómo implementarlos en la práctica, guiando a su equipo de manera eficiente. En palabras de Kotter (1996), el saber cómo refleja el conocimiento teórico, las habilidades técnicas y la comprensión profunda de las operaciones, herramientas o metodologías dentro de la organización. El saber

hacer representa la capacidad del líder para aplicar ese conocimiento de manera práctica, tomar decisiones, motivar al equipo y resolver problemas en tiempo real, transformando el conocimiento en acción efectiva.

2.1. Características del líder

Un líder debe mantenerse en constante aprendizaje adaptándose a las circunstancias cambiantes del entorno laboral. Según Northouse (2018), un líder competente debe demostrar una combinación de habilidades que van desde interpersonales a juicios éticos y capacidades adaptativas, lo que fortalece la confianza y el compromiso dentro del equipo. Ibarra (2015), propone 14 características clave que definen a un líder transformador, estas son:

- Fomenta la armonía promoviendo un entorno de trabajo positivo, el cual identifica los desafíos y momentos difíciles para abordarlos con colaboración y concordia.
- Sabe combinar inteligencia, experiencia y criterio para tomar decisiones equilibradas y justas.
- Afronta los retos con valentía y toma decisiones con determinación, entiende que cada acción tiene un impacto significativo en el equipo y la organización.
- Respeta a cada miembro del equipo, evitando cualquier forma de menosprecio, demostrando una integridad constante en su accionar.
- Es prudente y actúa con cautela y reflexión, elige cuidadosamente sus palabras y acciones para evitar conflictos innecesarios.
- Perdona generando espacios sanos donde se puede aprender de los errores.
- Es veraz, practica la transparencia en sus acciones y decisiones. Comunica con honestidad para transmitir confianza y credibilidad.
- Es receptivo, admite comentarios constructivos y se muestra dispuesto a corregir sus errores, buscando siempre el desarrollo personal y profesional.



- Es positivo, mantiene una postura optimista ante los retos, ve las dificultades como oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo del equipo.
- Es generoso, intercambia conocimientos y recursos, apoya a los demás, promoviendo una cultura de colaboración y comunidad.
- Es humilde, reconoce que no es superior a los demás, y se presenta accesible y dispuesto a aprender de todos los integrantes del equipo.
- Es diligente, comprometido con su trabajo y el de su equipo, gestiona los tiempos y los recursos en búsqueda de la excelencia.
- Es leal, gana la confianza de su equipo a través de acciones coherentes con compromiso firme hacia la organización y sus valores.
- Es decidido, toma decisiones con base en el análisis de la situación, mostrando resiliencia frente a la incertidumbre y capacidad para adaptarse a los cambios.

Además de las diferentes características mencionadas, Ibarra (2015) y Arroyo-Tovar (2017), coinciden que los líderes comparten dos tipos de comportamiento: comportamiento de dirección y comportamiento de apoyo. Revise la tabla 5 para conocer más sobre estas categorías.



Tabla 5
Comportamiento del líder

Comportamiento de Dirección	Comportamiento de Apoyo
<i>Explica el cómo, cuándo y dónde se deben realizar las tareas previstas.</i>	<i>Brinda apoyo emocional a sus empleados al momento de ejecutar las actividades.</i>
<i>Establece de forma clara los canales de comunicación para la ejecución de las tareas.</i>	<i>Tiene canales de comunicación de doble vía, permitiendo que sus empleados den retroalimentación sobre las actividades.</i>
<i>Tiene establecidos los procesos que deben seguir sus subalternos al momento de ejecutar sus tareas.</i>	<i>Delega responsabilidades.</i>

Nota. Adaptado de *Habilidades Gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (p. 27), por Arroyo-Tovar, R., 2017, Ecoe Ediciones.

Como se muestra en la tabla 5, el comportamiento de dirección se enfoca en establecer directrices claras y en garantizar que los colaboradores comprendan sus funciones y obligaciones. Este enfoque es crucial en entornos donde la estructura y la transparencia son esenciales para la eficiencia en las operaciones, sin embargo, un exceso en este tipo de conducta puede provocar a una pérdida de autonomía entre los colaboradores (Garvey-Berger, 2019).

Por otro lado, el comportamiento de apoyo se enfoca en fomentar un ambiente de trabajo positivo y en establecer vínculos sólidos dentro del equipo. Este enfoque es vital para el bienestar emocional de los empleados y para incrementar su compromiso, lo que fortalece el ambiente laboral a ser más saludable y productivo (Edmondson, 2018).



2.2. Estilos de liderazgo

Arroyo-Tovar (2017) identifica cuatro estilos de liderazgo: directivo, consultivo, apoyador y delegativo, los cuales se describen a continuación:

- **Estilo directivo:** es efectivo en situaciones de crisis o cuando se necesita una dirección precisa y ágil. Sin embargo, su uso excesivo puede generar a un ambiente laboral opresivo, ya que los colaboradores pueden llegar a sentirse desmotivados y limitados en su capacidad para contribuir. En sí, se caracteriza por ser un estilo rígido al momento de tomar decisiones o ejecutar actividades. El líder es quien decide cómo, dónde, cuándo y quién ejecutará una actividad.
- **Estilo consultivo:** el líder mantiene el control mientras valora las opiniones de su equipo. Este enfoque es ventajoso en entornos donde se necesita un equilibrio entre la dirección y la participación. Promueve una cultura de colaboración. En resumen, en este estilo, el líder mantiene su rol como quien toma las decisiones, pero permite que sus colaboradores aporten ciertos criterios sobre la actividad. La última palabra sigue siendo del líder.
- **Estilo apoyador:** promueve la comunicación y el trabajo en equipo, a través del diálogo abierto entre el líder y los colaboradores. Mejora el clima organizacional y el desarrollo de la creatividad. Este estilo es útil en equipos diversos donde se valoran múltiples perspectivas. En sí, implica una conversación bilateral, donde se exponen criterios tanto del líder como de sus colaboradores, intentando llegar a un acuerdo mutuo en la realización de las tareas.
- **Estilo delegativo:** basado en la confianza hacia los colaboradores. Les permite tomar decisiones y asumir responsabilidades. Este estilo aumenta el nivel de compromiso y motivación, pero requiere que el líder tenga una comprensión clara de las capacidades de su equipo para evitar errores y asegurar la responsabilidad. En sí, el líder debe tener plena confianza en sus colaboradores, permitiéndoles tomar sus propias decisiones y dotándolos de responsabilidades y libertad sobre las acciones propuestas.



A más de los estilos de liderazgo descritos, existen otros estilos reconocidos por Goleman, Boyatzis y McKee (2022), Ibarra (2015), Garvey-Berger (2019) y Kaiser y Hogan (2020). Estos estilos se resumen y analizan junto a sus ventajas y desventajas en el siguiente módulo didáctico; además, se brinda un ejemplo hipotético para cada uno de los estilos. De esta forma profundizará más en los contenidos analizados. ¡Adelante!

Estilos de Liderazgo

Como se puede observar en los ejemplos del módulo didáctico, cada estilo de liderazgo es útil y su uso dependerá del tipo de organización. Lo importante es tener presente que el líder debe influir en su equipo para conseguir que los miembros se sientan motivados a realizar sus tareas, en lugar de sentir que están obligados a hacerlo. Garvey-Berger (2019) destaca que un buen líder debe saber ¿cuándo?, y ¿cómo?, utilizar el poder que se le otorga para impactar positivamente en la dinámica del equipo.

Para reforzar esta temática, le animo a revisar la tabla 6, donde encontrará una clasificación, características principales y ejemplos prácticos.



Tabla 6
Tipos de Liderazgo

Estilo de Liderazgo	Características Principales	Situaciones Adecuadas	Ejemplo Práctico
Autocrático	El líder toma decisiones unilaterales y dirige estrictamente al equipo.	Emergencias o crisis donde se necesita rapidez en la toma de decisiones.	Un jefe que toma decisiones inmediatas durante un problema técnico crítico en una planta.
Democrático	El líder fomenta la participación del equipo en las decisiones.	Proyectos creativos o cuando se requiere compromiso del equipo.	Reunir ideas del equipo para desarrollar un nuevo producto.
Liberal (Laissez-faire)	El líder delega completamente las decisiones al equipo.	Equipos autónomos y altamente capacitados.	Un equipo de investigación que trabaja independientemente para cumplir plazos establecidos.
Transformacional	El líder inspira y motiva al equipo hacia la innovación y el cambio.	Contextos donde se requiere organizacional significativo.	Motivar a una empresa a adoptar nuevas tecnologías para mejorar procesos.

Nota. Eremiev, B., 2025.

2.3. Liderazgo en diferentes contextos

Tradicionalmente, el liderazgo opera de manera formal o informal, no obstante, en tiempos actuales el liderazgo debe también operar en entornos virtuales, analicemos cada uno de estos contextos.

El liderazgo formal se refiere al poder otorgado por la organización en virtud de un cargo, mientras que el liderazgo informal surge del carisma y habilidades personales de un individuo (Viloria et al., 2016). El liderazgo formal, por



ejemplo, es el director de un departamento de la organización, mientras que un liderazgo informal, es un empleado que motiva a trabajar a sus colegas para conseguir los objetivos de la organización sin que este ostente un cargo directivo. Ambos tipos de liderazgo son importantes y pueden coexistir en una organización y son necesarios para alcanzar los objetivos.

En la actualidad, los entornos laborales virtuales han cobrado gran relevancia debido al avance de la tecnología y al aumento del teletrabajo, especialmente tras la pandemia del COVID-19. En este contexto virtual, los líderes enfrentan el desafío de dirigir equipos dispersos geográficamente, utilizando plataformas digitales como videollamadas, mensajería instantánea y herramientas de gestión de proyectos para coordinar esfuerzos y alcanzar objetivos organizacionales (Pullan, 2022). Este tipo de liderazgo exige habilidades adicionales para mantener la cohesión, la productividad y el compromiso del equipo (Kaiser y Hogan, 2020). A continuación, se describen algunas de las habilidades clave para el liderazgo en contextos virtuales identificadas por Pullan (2022):

- **Comunicación efectiva:** fundamental para evitar malentendidos y mantener al equipo en sintonía. Los líderes deben dominar herramientas digitales y ser claros en sus mensajes, asegurándose de que las instrucciones, objetivos y expectativas sean comprendidos por todos los miembros del equipo.
- **Capacidad para fomentar la confianza:** la falta de interacción presencial puede dificultar la construcción de relaciones sólidas, por ello los líderes deben establecer un ambiente de confianza mediante la transparencia, el reconocimiento del esfuerzo y el apoyo continuo en los retos.
- **Adaptabilidad tecnológica:** el líder debe estar familiarizado con diversas herramientas tecnológicas y ser capaz de integrarlas en el trabajo diario del equipo. Estas capacidades deben extenderse hacia los colaboradores para garantizar que todos puedan utilizar dichas herramientas de manera eficiente.
- **Gestión del tiempo y establecimiento de límites:** los equipos virtuales suelen tener horarios flexibles, lo que puede dificultar la sincronización. Los líderes deben planificar reuniones y actividades considerando las





diferencias de zonas horarias y las preferencias de los colaboradores, así como establecer límites claros para evitar el agotamiento laboral.

- **Promoción de la cultura organizacional:** los líderes deben esforzarse por crear un sentido de pertenencia mediante actividades en línea, celebraciones virtuales y un enfoque constante en los valores y objetivos compartidos de la organización.

El liderazgo virtual requiere de una serie de habilidades que presentan algunas ventajas y desafíos tal y como figuran en la tabla 7.

Tabla 7
Ventajas y desafíos del liderazgo en contextos virtuales

Ventajas	Desafíos
Permite la formación de equipos globales con diversidad de talentos.	Mayor riesgo de aislamiento y desconexión emocional entre los miembros del equipo.
Facilita la flexibilidad laboral, lo que puede aumentar la satisfacción de los colaboradores.	Dificultad para supervisar el desempeño en tiempo real.
Reduce costos asociados con oficinas físicas y traslados.	Dependencia de la tecnología, lo que puede generar problemas ante fallos técnicos o limitaciones de acceso.

Nota. Adaptado de *Virtual leadership: Practical strategies for success with remote or hybrid work and teams* (p. 25), por Pullan, P., 2022, Kogan Page.

Al revisar la tabla 7, podemos concluir que los desafíos podemos transformarlos en oportunidades para generar liderazgos efectivos en los contextos virtuales.

Recuerde: el liderazgo en contextos virtuales requiere un enfoque dinámico y proactivo. Los líderes deben equilibrar las necesidades individuales de los colaboradores con los objetivos organizacionales, utilizando la tecnología como una herramienta para fortalecer las relaciones, la productividad y la cohesión del equipo, a pesar de la distancia física.

¡En hora buena, hemos llegado al final de la unidad! Tenga presente que el liderazgo va más allá de una posición de autoridad y es fundamental para guiar a los equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales. Un líder efectivo es capaz de influir, motivar e inspirar a su equipo, creando un ambiente de confianza que fomenta la innovación y la colaboración. Los líderes deben adaptarse a diferentes situaciones y emplear diversos estilos de liderazgo, según las necesidades de su equipo y los desafíos que enfrentan. Un buen liderazgo permite que los colaboradores se desarrollen personalmente, ayudándoles a identificar y potenciar sus fortalezas.



Para reforzar el aprendizaje sobre el liderazgo, se recomienda revisar el siguiente video: [¿Qué es el liderazgo? 12 características de un buen líder](#), donde se exploran las 12 características esenciales de un líder efectivo.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Es momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la semana, a través del desarrollo de las siguientes actividades de aprendizaje:

1. Ingrese en el siguiente test en línea: [¿Cuál es tu estilo de liderazgo?](#), y desarróllelo para descubrir cuál es su estilo de liderazgo. Esta actividad le ayudará a entender qué tipo de líder es usted.

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

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



Esta actividad le permitirá validar sus cualidades para realizar un plan de mejora personal y de esta forma mejorar tanto su capacidad de liderar equipos como de gerenciar dentro de una empresa.

Nota. Por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

3. Ahora que ha concluido la unidad, es momento de poner a prueba su conocimiento y desarrollar la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 2

Seleccione la opción correcta.

1. El estilo directivo se caracteriza por:
 - a. Ser un estilo rígido al momento de tomar una decisión o ejecutar una actividad, el líder es quien decide el cómo, dónde, cuándo y quién ejecutará una actividad.
 - b. El líder mantiene una comunicación con sus subalternos, sin embargo, es quien toma la decisión final.
 - c. El líder ya acepta una conversación bilateral, donde se expongan los criterios tanto de él como de sus colaboradores.
 - d. El líder delega completamente la toma de decisiones a su equipo.
2. El estilo consultivo se caracteriza por:
 - a. Ser un estilo rígido al momento de tomar una decisión o ejecutar una actividad, el líder es quien decide el cómo, dónde, cuándo y quién ejecutará una actividad.
 - b. El líder mantiene una comunicación con sus subalternos, sin embargo, es quien toma la decisión final.
 - c. El líder ya acepta una conversación bilateral, donde se expongan los criterios tanto de él como de sus colaboradores.
 - d. El líder deja la toma de decisiones completamente en manos del equipo.



3. El estilo apoyador se caracteriza por:

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

4. El estilo delegador se caracteriza por:

- a. Ser un estilo rígido al momento de tomar una decisión o ejecutar una actividad, el líder es quien decide el cómo, dónde, cuándo y quién ejecutará una actividad.
- b. Permitir que los colaboradores tomen sus propias decisiones, dotándolos de responsabilidades y libertad sobre cualquier acción propuesta en el desarrollo de sus tareas.
- c. Aceptar una conversación bilateral, donde se expongan los criterios tanto de él como de sus colaboradores.
- d. Mantener control total sobre las actividades de los empleados.

5. ¿Cuándo se dice que un líder ejerce su poder dentro una contratación en una empresa?

- a. Al limitar el uso de bienes móviles.
- b. Al limitar el recurso económico para la adquisición de materiales.
- c. Al utilizar su influencia en favor o en contra de un candidato que puede ser contratado.
- d. Al establecer horarios estrictos de trabajo.





6. ¿Cuándo se dice que un líder ejerce su poder económicamente dentro de una empresa?

- a. Al limitar el uso de bienes móviles.
- b. Al limitar el recurso económico para la adquisición de materiales.
- c. Al utilizar su influencia en favor o en contra de un candidato que puede ser contratado.
- d. Al decidir sobre la capacitación del personal.

Responda Verdadero (V) o Falso (F) según corresponda.

- 7. () Un líder ejerce su poder dentro de los bienes móviles de una empresa cuando utiliza su influencia en favor o en contra de un candidato que puede ser contratado.
- 8. () El comportamiento de dirección de un gerente se manifiesta cuando el líder explica cómo, cuándo y dónde se deben realizar las tareas previstas.
- 9. () El comportamiento de apoyo de un gerente se evidencia cuando este controla directamente cada actividad sin intervención del equipo.
- 10. () Uno de los factores que conducen al éxito en una organización es un liderazgo sobresaliente combinado con un alto desempeño.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 4

Estimados estudiantes, ahora es momento de iniciar con la unidad 3 sobre “Habilidades de comunicación” A través de esta unidad descubrirán cómo la comunicación eficaz facilita el trabajo en equipo, fortalece las relaciones laborales y mejora la toma de decisiones. Desde el proceso de comunicación y

las barreras que pueden surgir, hasta las estrategias para superarlas, esta unidad ofrece herramientas prácticas para convertirse en comunicadores asertivos y efectivos en cualquier contexto profesional. ¡Continúe con su aprendizaje!

Unidad 3. Habilidades de comunicación

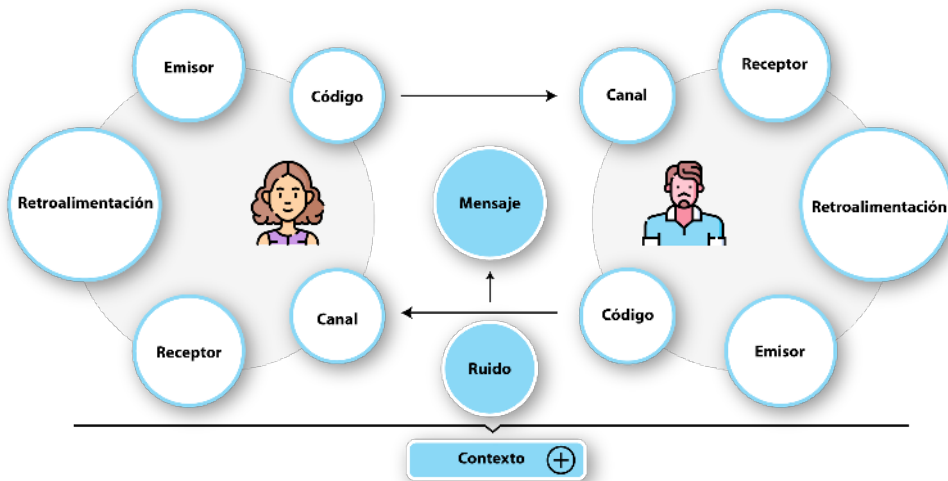
Para comprender la importancia de las habilidades de comunicación, es necesario analizar el proceso de la comunicación. Según Jeffrey Pfeffer (2018), el proceso de comunicación se articula en varias etapas esenciales que garantizan la efectividad del intercambio entre emisor y receptor. El proceso comienza con el **emisor**, quien comparte información y decide el contenido del mensaje y la forma en que se presentará. El **mensaje** debe formularse de forma clara y relevante para el receptor, para lo cual el emisor debe codificar el mensaje de tal forma que el receptor pueda entender sin dar lugar a malentendidos. Aquí es donde el **canal** juega su papel, pues el mensaje puede ser oral, escrito o digital, lo importante es asegurar que el mensaje llegue efectivamente al receptor. El **receptor** debe poner atención al mensaje y mostrar disposición para escuchar, al hacerlo, entrará en un proceso de decodificación, es decir, el receptor interpreta y comprende el mensaje. Esta etapa puede ser afectada por el contexto cultural, físico, social, emocional, o las experiencias previas del receptor. Una vez recibido el mensaje, habrá una respuesta del receptor llamada **retroalimentación**, esto permite comprobar si el mensaje fue entendido correctamente. Esta etapa permite ajustar y mejorar la comunicación futura, asegurando que ambos, emisor y receptor, tengan un entendimiento común. Gracias a ello, se reduce el **ruido**, que, aunque no es una etapa formal en el proceso, debe ser considerada para reducir cualquier interferencia que distorsione el mensaje en cualquiera de las etapas mencionadas.

En la figura 5 se grafica el proceso de la comunicación con cada una de las etapas mencionadas.



Figura 5

Proceso de comunicación



Nota. Adaptado de *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it* (p. 169) [Ilustración], por Pfeffer, J., 2018, Harper Business, CC BY 4.0.

Como se puede observar en la figura 5, el proceso de la comunicación es un canal que favorece la comprensión mutua y la resolución de problemas entre el emisor y el receptor a través de una correcta transmisión y retroalimentación de la información. Este proceso, por un lado, ayuda a reducir el ruido y, por otro, permite un intercambio efectivo de mensajes. Ahora que se entiende el proceso de la comunicación, es momento de conocer la importancia y los problemas que se presentan con la comunicación.

3.1. Importancia y problemas de la comunicación

La comunicación eficaz facilita el logro de objetivos comunes y fomenta un buen clima organizacional. Según Lesmes-Silva et al., (2020), una buena comunicación permite que los empleados comprendan sus roles y responsabilidades, lo que se traduce en un aumento de la eficiencia y la productividad. La comunicación también ayuda a prevenir conflictos y malentendidos, lo que a su vez mejora la cooperación y el trabajo en equipo.



Chiavenato (2001), señala que la comunicación es una herramienta valiosa que los gerentes deben desarrollar para promover la acción empresarial. En este sentido, la comunicación no solo es un medio para informar, sino que también es un mecanismo para motivar y comprometer a los empleados.

A pesar de la importancia de la comunicación, existen diversos obstáculos que pueden interferir en su efectividad. Según Mosquera-Carrascal et al., (2020), los problemas de comunicación pueden surgir de los siguientes factores:

- **Efectos de posición:** las jerarquías organizacionales pueden crear distancias que dificultan la comunicación abierta y honesta entre niveles.
- **Problemas semánticos y de lenguaje:** el uso de terminología técnica o jerga puede generar confusión entre los receptores que no están familiarizados con ella.
- **Distorsiones perceptivas:** las experiencias previas y los prejuicios pueden afectar cómo se interpreta un mensaje.
- **Diferencias culturales:** la multiculturalidad puede influir en la forma en que se comunican las ideas y se perciben los mensajes.
- **Distracciones físicas:** un entorno ruidoso o desordenado puede interferir en la capacidad de concentración en la comunicación.
- **Falta de retroalimentación:** la ausencia de un proceso de retroalimentación puede llevar a malentendidos y a la perpetuación de errores.
- **Conflictos interpersonales no resueltos:** las tensiones personales pueden nublar el juicio y dificultar una comunicación efectiva.

Todo gerente debe ser consciente de los problemas de la comunicación para entrenar en las habilidades que le permitan generar un proceso de comunicación efectivo. Veamos cuáles son estas habilidades.



3.2. Habilidades de comunicación efectiva para gerentes

Los gerentes, al ser emisores y receptores de mensajes, deben desarrollar habilidades de comunicación asertiva para comprender los sentimientos y necesidades de sus trabajadores. Según Jones y George (2009), cuando un gerente actúa como emisor, debe valerse de una **codificación** basada en símbolos y un lenguaje que el receptor pueda entender, debe seleccionar el medio adecuado para el mensaje y asegurarse de que el receptor lo revise. Asimismo, debe implementar métodos que eviten la filtración y distorsión de la información para evitar distorsiones, e incluir mecanismos de **retroalimentación** para asegurar que el mensaje se ha recibido correctamente. Cuando actúa de receptor, los gerentes deben prestar atención, manteniendo un enfoque en el mensaje. Esto significa que deben **saber escuchar** para comprender el contenido real y la intención del mensaje. Asimismo, deben mostrar empatía reconociendo los sentimientos de los demás.

Para mejorar la comunicación interpersonal y grupal dentro de la organización, se deben aplicar técnicas que fomenten las habilidades asertivas. Según Arras (2010), estas técnicas son vitales para que gerentes y empleados comuniquen las necesidades de ambas partes, buscando siempre un resultado "ganar-ganar". En la tabla 8 se describen algunas de estas técnicas.



Tabla 8
Técnicas para el desarrollo de habilidades asertivas

Técnica	Descripción
Estabilizador	Implica reflexionar sobre los derechos propios y los del interlocutor antes de decidir cómo actuar. Este enfoque promueve una comunicación más equilibrada y respetuosa.
Guion de aserción	Consiste en crear un argumento verbal para expresar los propios sentimientos de manera estructurada. Debe incluir: la conducta no deseada, cómo nos afecta, la conducta deseada y las consecuencias de no cambiar.
Disco rayado	Se basa en repetir calmadamente nuestras necesidades o deseos para enfatizar nuestro punto sin caer en manipulaciones o distracciones.
Banco de niebla	Se refiere a aceptar las críticas de manera serena, reconociendo que puede haber verdad en lo que se dice, pero sin comprometer nuestra autenticidad.
Aserción negativa	Esta técnica enseña a aceptar críticas sobre nuestras fallas de manera comprensiva, lo que ayuda a fortalecer la comunicación y a mejorar el desempeño.
Aserción positiva	Implica aceptar elogios con agradecimiento, lo que refuerza la confianza y motiva a mantener una comunicación efectiva.
Interrogación confrontativa	Se trata de incentivar críticas sinceras para obtener retroalimentación útil, evitando manipulación y promoviendo un diálogo honesto.
Compromiso viable	Ofrecer compromisos que permitan lograr nuestros objetivos, sin sacrificar nuestra dignidad, es fundamental para establecer una comunicación efectiva.
Autorrevelación	Aceptar discutir aspectos de nuestra personalidad y comportamiento para fomentar un ambiente de comunicación abierta y reducir la manipulación.
Información gratuita	Escuchar activamente información que nos dan sin haberla solicitado, lo que ayuda a generar empatía y a demostrar interés genuino.



Técnica	Descripción
Transmisión bilateral	Verificar que el receptor ha entendido correctamente el mensaje enviado es crucial para evaluar la efectividad de la comunicación.
Recepción activa	Comprobar que se ha entendido bien lo que se ha dicho, lo que reduce la subjetividad y mejora la claridad en la interpretación.

Nota. Adaptado de *Comunicación Organizacional*, por Arras, A., 2010, Universidad Autónoma de Chihuahua.

Todas las habilidades que se mencionan en la tabla anterior indican que gerentes y empleados requieren de desarrollar estas destrezas en comunicación para alcanzar los objetivos de la organización. Ahora es momento de reforzar su aprendizaje con las actividades que se recomiendan a continuación.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Ingrese en el [test de Comunicación Efectiva](#). Esta actividad le ayudará a conocer que tan efectivo es usted comunicando. Refuerce el aprendizaje leyendo la retroalimentación del test para mejorar aquellos puntos negativos que le arroje. No olvide que un buen proceso de comunicación le ayudará a mejorar tanto sus relaciones interpersonales como intrapersonales y, por tanto, su desempeño laboral.
2. Revise el video "[La falta de comunicación interna en las empresas](#)" de Sigma Asesores. Seguidamente, realice un listado sobre los problemas que existen en su lugar de trabajo y cómo podría resolverlos. Esta actividad le ayudará a profundizar su conocimiento sobre la comunicación empresarial.





Semana 5

Estimados estudiantes, es momento de continuar con el estudio sobre el proceso de la comunicación. En esta semana el aprendizaje se centrará en las funciones de la comunicación y sus barreras. ¡Adelante!

Unidad 3. Habilidades de comunicación

3.3. Funciones de la comunicación

La comunicación en las organizaciones desempeña varias funciones que se clasifican en cuatro categorías: control, motivación, expresión emocional e información. En la tabla 9 se detalla cada una de estas funciones.



Tabla 9
Funciones de la comunicación

Función	Descripción
Control	La comunicación actúa como un mecanismo de control que ayuda a regular el comportamiento de los empleados (Pfeffer, 2028). A través de estructuras jerárquicas y directrices generales, la comunicación garantiza que los empleados cumplan con sus responsabilidades y se adhieran a las políticas organizacionales (Edmondson, 2018).
Motivación	La comunicación motiva a los empleados al informarles sobre lo que se espera de ellos y cómo están cumpliendo con esas expectativas (Mosquera-Carrascal et al.,2020). Al establecer metas claras y proporcionar retroalimentación, la comunicación fomenta un ambiente donde los empleados pueden trabajar efectivamente y recibir el reconocimiento por sus logros (Lesmes et al., 2019).
Expresión emocional	La comunicación es un vehículo para la expresión emocional que permite a los empleados compartir sus sentimientos y frustraciones (Robbins & Coulter, 2018). La interacción social que se produce en los grupos de trabajo es fundamental para satisfacer las necesidades sociales de los empleados, pues facilita la expresión de emociones y el fortalecimiento de relaciones interpersonales (Mosquera-Carrascal et al.,2020).
Información	La comunicación proporciona la información que los empleados necesitan para desarrollar su trabajo, por lo que es necesario evitar la interrupción en la transmisión de información (Lesmes et al., 2019). Por ejemplo, un error de comunicación en una aerolínea puede llevar a los empleados a compartir información con los clientes que podría afectar la reputación de la empresa.

Nota. Adaptado de *Administración 13E* (p. 452), por Robbins, S., y Coulter, M., 2018, Pearson Educación.

Para comprender mejor cómo operar las **funciones de la comunicación**, revise el siguiente ejemplo hipotético aplicado en una empresa de agronegocios dedicada al comercio de cacao:



La gerencia de una empresa de comercialización de cacao establece protocolos de calidad para la cosecha y procesamiento del cacao. A través de reuniones y manuales de procedimientos, se supervisa que los trabajadores cumplan con las normas de certificación orgánica y comercio justo. Este paso corresponde a la función de control. Más adelante, la empresa implementa un sistema de incentivos basado en la productividad y calidad del grano. Mediante mensajes internos y reuniones, se informa a los empleados sobre sus logros y bonificaciones, fomentando un mejor desempeño. Con estas acciones han logrado la función de motivación. Los agricultores y operarios comparten sus preocupaciones sobre condiciones laborales en reuniones periódicas, permitiendo a la gerencia identificar problemas y fortalecer el ambiente de trabajo. Es decir, ejerce la función de expresión emocional. Finalmente, la empresa comunica la existencia de algunos cambios en el mercado internacional del cacao, precios y nuevas tendencias, a sus empleados y productores, permitiéndoles tomar decisiones estratégicas para mejorar su producción y ventas. Con esta acción se ha dotado de información a los empleados para tomar decisiones.



¿Qué otro ejemplo conoce usted sobre cómo operan las funciones de la comunicación?

3.4. Barreras en el proceso de comunicación

Así como las funciones de la comunicación brindan fortalezas para el proceso, la comunicación puede verse obstaculizada por distintas barreras de carácter cognitivo, emocional, sociocultural y de cultura nacional. Analice cada una de estas barreras según lo planteado por Robbins y Coulter (2018) y Mosquera-Carrascal et al. (2020):

- **Barreras cognitivas:** estas barreras incluyen la sobrecarga de información y el filtrado de esta. Esto ocurre cuando el volumen de datos supera la

capacidad de procesamiento del receptor, mientras que el filtrado se asocia a la manipulación deliberada de la información hacia el receptor, lo que puede ocasionar una comunicación distorsionada.

- **Barreras emocionales:** las emociones del receptor también pueden afectar la interpretación del mensaje. Cuando una persona está emocionalmente alterada, su capacidad para procesar la información se ve comprometida, lo que puede llevar a reacciones defensivas y una falta de comprensión mutua.
- **Barreras socioculturales:** las jergas específicas de cada departamento y las variaciones en el lenguaje, derivadas de la educación y el origen cultural, pueden dificultar la transmisión efectiva de mensajes.
- **Cultura nacional:** las diferencias culturales nacionales también influyen en la comunicación organizacional, sobre todo en empresas virtuales que emplean gente de varios países. Las culturas que valoran el individualismo tienden a preferir la comunicación formal y detallada, mientras que aquellas que enfatizan el colectivismo favorecen la comunicación interpersonal y el consenso.

Revise el siguiente ejemplo hipotético sobre cómo estas barreras pueden obstaculizar la comunicación en la misma empresa comercializadora de cacao:

Una cooperativa de pequeños productores de cacao en Ecuador desea exportar cacao fino de aroma a una empresa chocolatera en Suiza. Sin embargo, surgen diversas barreras de comunicación que afectan la negociación y el establecimiento de relaciones comerciales efectivas.

Los productores locales tienen conocimientos limitados sobre los estándares internacionales de calidad, certificaciones y regulaciones fitosanitarias exigidas por Suiza. Al desconocer estos requisitos técnicos, interpretan erróneamente las observaciones del comprador suizo, creyendo que su cacao es rechazado por razones arbitrarias en lugar de comprender que deben mejorar los procesos de fermentación y secado. Esta es una barrera de tipo cognitivo.



Durante las reuniones virtuales con los compradores suizos, los productores perciben que los comentarios sobre la calidad del cacao son demasiado críticos. Esta retroalimentación es tomada como una desvalorización de su trabajo, lo que genera frustración y resistencia al cambio en lugar de verlo como una oportunidad de mejora. Aquí nos enfrentamos a una barrera de tipo emocional.

Los productores ecuatorianos priorizan la comunicación oral y las relaciones personales basadas en la confianza, mientras que los suizos se enfocan en la precisión de contratos escritos y datos técnicos. Esta diferencia causa confusión, ya que los productores esperan compromisos basados en la palabra, mientras que los suizos no consideran un trato cerrado hasta que se formalice en documentos. Esta es una barrera sociocultural.

Finalmente, en Ecuador, la negociación es flexible y permite ajustes en plazos y condiciones, mientras que en Suiza la puntualidad y el cumplimiento de términos contractuales son estrictos. La demora de los productores en cumplir con las fechas de entrega acordadas es vista como una falta de seriedad por los compradores suizos, quienes analizan la posibilidad de cancelar el contrato. Esta es una barrera de la cultura nacional.

¿Qué otro ejemplo conoce donde se reflejan estas barreras? Para reforzar esta temática, le animo a revisar la tabla 10, donde encontrará una clasificación detallada de los distintos tipos de barreras, ejemplos concretos y estrategias efectivas para superarlas.



Tabla 10
Barreras de comunicación en las organizaciones

Tipo de Barrera	Descripción	Ejemplo de la Barrera	Estrategias para Superarla
Barreras Cognitivas	Sobrecarga de información o manipulación del mensaje.	El empleado recibe demasiados correos simultáneamente.	Simplificar los mensajes y priorizar información clave.
Barreras Emocionales	Sentimientos o estados emocionales que afectan la recepción del mensaje.	Una discusión previa impide que un empleado escuche con atención.	Promover un ambiente de trabajo positivo y neutralizar conflictos.
Barreras Socioculturales	Diferencias de lenguaje, jerga o perspectivas culturales.	Uso de términos técnicos desconocidos por empleados nuevos.	Usar lenguaje sencillo y capacitar sobre términos técnicos.
Barreras Contextuales	Distracciones o ruidos del entorno físico o laboral.	Comunicaciones en áreas con mucho ruido ambiental.	Utilizar lugares adecuados o herramientas tecnológicas para el mensaje.

Nota. Eremiev, B., 2025.

Estas barreras de comunicación pueden superarse siguiendo una serie de acciones que se detallan a continuación.

3.5. Acciones para reducir las barreras comunicacionales

Existen tres acciones que se pueden utilizar para reducir las barreras de la comunicación. Por un lado, está la **simplicación del lenguaje**, donde es recomendable que los gerentes analicen la audiencia a la que se dirigirán para elegir el lenguaje más apropiado (Blake, 2019). Recordemos que la



comunicación eficaz se logra cuando el mensaje es recibido y comprendido. Por ejemplo, el administrador de un hospital debería tratar de comunicarse siempre con un lenguaje adecuado para todos los grupos de empleados. Así, el lenguaje utilizado para con el equipo de cirujanos debe ser diferente del que utilice con los empleados de oficina. La jerga puede facilitar la comprensión si se utiliza en un grupo que conoce su significado, pero podría causar problemas si se emplea fuera de ese grupo (Sánchez y Moral, 2019).

Por otro lado, está la **escucha activa**, donde el escuchar es la búsqueda activa de significado, mientras que oír es un acto pasivo (Edmondson, 2018). Muchos de nosotros somos malos escuchas porque casi todos preferimos hablar (Lesmes et al., 2019). A diferencia de oír, la escucha activa implica escuchar por completo el mensaje sin interpretaciones o prejuicios y requiere de una total concentración (Kaiser y Hogan, 2020; Sánchez y Moral, 2019). La escucha activa mejora cuando se desarrolla empatía con el emisor, pues la empatía facilita la comprensión del contenido real del mensaje, así cuando un individuo escucha con empatía, evita hacer juicios sobre el contenido del mensaje y escucha cuidadosamente lo que le están diciendo (Edmondson, 2018; Garvey-Berger, 2018). El individuo promedio suele pronunciar entre 125 y 200 palabras por minuto, mientras que el escucha promedio puede comprender hasta 400 palabras por minuto (Mosquera-Carrascal et al., 2020). Esta diferencia deja mucho tiempo libre al pensamiento y brinda numerosas oportunidades para comprender el mensaje. A continuación, se exponen los beneficios de la escucha activa:

- **Mejora de la comunicación:** fomenta la comprensión completa del mensaje, evitando malentendidos y fortaleciendo el diálogo.
- **Desarrollo de empatía:** permite ponerse en el lugar del emisor, comprendiendo mejor sus actitudes, intereses y necesidades.
- **Reducción de juicios prematuros:** facilita una escucha sin interpretar ni evaluar el mensaje antes de comprenderlo completamente.
- **Mayor comprensión del mensaje:** ayuda a captar el significado completo de la comunicación, reduciendo distorsiones.



- **Aprovechamiento de la capacidad de escucha:** utiliza de manera efectiva la diferencia entre la velocidad de habla (125-200 palabras/min) y la capacidad de comprensión (400 palabras/min).
- **Fomento de la concentración:** requiere total atención, evitando que la mente divague y aumentando la conexión con el mensaje.

Finalmente, está el **control de las emociones**, el cual se basa en que cuando un gerente está molesto por algún asunto, es más propenso a malinterpretar los mensajes que recibe y a tener dificultad para comunicar sus mensajes con claridad y precisión (Blake, 2019). Esto no significa que se deben evitar las emociones, sino que es necesario modularlas para que no distorsionen nuestro juicio y, por tanto, la transmisión de los mensajes. Lo ideal en estos casos es calmarse y controlar las emociones antes de comunicarse (Mosquera-Carrascal et al., 2020).

Adicionalmente, a estas tres acciones, Blake (2019) y Arroyo-Tovar (2017) plantean la necesidad de utilizar el flujo de la comunicación organizacional para superar las barreras en la comunicación. El flujo de la comunicación en las organizaciones pueden clasificarse en cuatro direcciones principales: descendente, ascendente, horizontal y transversal. Revise el siguiente módulo didáctico donde se detallan los tipos de comunicación organizacional con sus propósitos y desafíos según lo planteado por Arroyo-Tovar (2017) y Robbins y Coulter (2018).

[Tipos, propósitos y desafíos de la comunicación organizacional](#)

3.6. Tipos de comunicación

Existen dos tipos de comunicación organizacional que es necesario conocerlos. Se trata de la comunicación interna y externa. A continuación, se analiza cada uno de estos tipos.



3.6.1. Comunicación interna

Según Lesmes et al. (2020), la comunicación interna es un instrumento de gestión que actúa como un engranaje corporativo, favoreciendo la integración y optimización del trabajo. Es a través de esta comunicación que se transmiten los valores, la misión, la visión, objetivos y estrategias de la empresa (Arroyo-Tovar, 2017). La comunicación interna se centra en dos objetivos fundamentales: la transmisión y distribución de la información estratégica para conseguir los objetivos organizacionales (Lesmes-Silva et al., 2020). Cuando la comunicación interna es efectiva, las personas entienden la razón de cada una de las actividades que se les han asignado y gracias a ello logran las metas planteadas por la alta gerencia.

Dependiendo de las necesidades de la empresa u organización, la alta gerencia puede optar por que el mensaje interno sea formal o informal, así como una comunicación vertical u horizontal (Lesmes et al., 2019). La elección de un tipo u otro puede impactar significativamente en la efectividad de la comunicación y en el clima laboral. Una buena comunicación interna mejora la colaboración entre equipos, la alineación de objetivos estratégicos, el fortalecimiento del clima laboral y el aumento de la eficiencia operativa (Goleman, Boyatzis y McKee, 2022). Lesmes et al. (2020) y Arroyo-Tovar (2017) advierten que un proceso efectivo de comunicación interna ayuda a mejorar: a) el clima organizacional, b) la comunicación entre departamentos, c) la productividad y la superación de tiempos de crisis, d) la adaptación de nuevos empleados, al tiempo que reduce los rumores o chismes.

Arroyo-Tovar (2017) y Kotter (2021) sugieren que la comunicación interna puede mejorar con la implementación de unas áreas de comunicación encargadas de manejar la comunicación dentro y fuera de la empresa para garantizar que los mensajes se transmitan de manera coherente y eficiente. Así mismo, recomiendan contar con procesos de transparencia para evitar la generación de chismes o incertidumbre entre los empleados. Otro aspecto que consideran es la comunicación interdepartamental para conocer cómo funcionan las distintas áreas de la organización. Finalmente, recomiendan la utilización de canales de comunicación formales, como el teléfono y el correo



electrónico, ya que canales como WhatsApp o Telegram, al ser de escritura informal, pueden generar desde malentendidos en la forma de realizar un trabajo hasta sentimientos de hostigamiento (Kotter, 2021).

Revise el siguiente ejemplo hipotético sobre cómo una **comunicación interna** clara y fluida puede fortalecer el trabajo en equipo y contribuir al logro de los resultados organizacionales en una empresa de agronegocios:

Una empresa ecuatoriana de producción y exportación de banano ha identificado problemas en su cadena de suministro debido a una falta de comunicación entre los diferentes departamentos. Para solucionar esto, implementa las siguientes estrategias de comunicación interna:

- **Coordinación eficiente entre departamentos:** se establece un sistema de comunicación directa entre el departamento de ventas y el de producción mediante reuniones semanales y un software de gestión compartido, asegurando que los pedidos se alineen con la capacidad productiva.
- **Reducción de errores y desperdicios:** se implementan capacitaciones periódicas y reportes en tiempo real sobre calidad, lo que reduce los errores, optimiza el uso de recursos y mejora la productividad.
- **Mejor ambiente laboral y motivación del personal:** la empresa crea canales de retroalimentación y reuniones de escucha activa, aumentando el compromiso y la productividad del equipo.
- **Respuesta rápida a crisis y cambios del mercado:** se establece un boletín interno y reuniones informativas para asegurar que todas las áreas estén actualizadas, evitando retrasos, malinterpretaciones y sanciones.

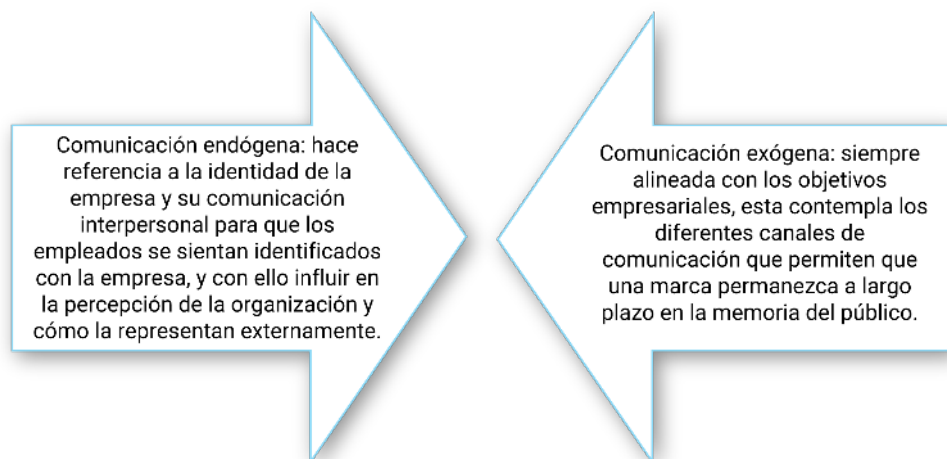
3.7. Comunicación externa

La comunicación externa tiene como objetivo llevar la imagen de la empresa o sus marcas hacia el imaginario del cliente, proveedores y accionistas (Arroyo-Tovar, 2017). Esta comunicación es crucial para establecer y mantener relaciones sólidas con los grupos de interés externos y centra dos áreas para la formación de la imagen corporativa, que se exponen en la siguiente figura:



Figura 6

Áreas de la comunicación externa



Nota. Adaptado de *Unlocking leadership mindtraps: How to thrive in complexity* [Ilustración], por Garvey-Berger, J., 2019, Stanford Briefs; y de *Comunicación asertiva, ¿estrategia de competitividad empresarial?*, por Lesmes, A.; Barrientos, E. y Cordero, M., 2020, Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, CC BY 4.0.

A través de una comunicación externa efectiva, las empresas pueden fortalecer su reputación, establecer vínculos con clientes, proveedores y aliados, e incluso acceder a nuevas oportunidades de mercado (Robbins y Coulter, 2018).

Según Garvey-Berger (2019) y Pfeffer (2018), una buena comunicación externa afianza la fidelidad de los clientes, ayuda a mantener una buena relación con los proveedores y contribuye a manejar una buena relación con los medios de comunicación, aspectos que son fundamentales para la imagen empresarial. Revise el siguiente ejemplo hipotético de cómo opera la **comunicación externa** en los agronegocios:

Una empresa ecuatoriana productora de café orgánico busca expandir su mercado internacional y mejorar su posicionamiento en Europa. Para ello, fortalece su comunicación externa con clientes, proveedores y organismos reguladores con las siguientes estrategias:

- **Fortalecimiento de la relación con clientes:** la empresa crea una plataforma en línea con trazabilidad del producto, compartiendo detalles sobre procesos sostenibles, certificaciones (Fair Trade, Rainforest Alliance) y testimonios de productores, mejorando la confianza y aumentando la demanda.
- **Mejora en la negociación con proveedores:** la empresa establece alianzas con proveedores locales y extranjeros mediante comunicación efectiva sobre sus necesidades y volúmenes de compra, logrando mejores precios y condiciones de pago.
- **Cumplimiento de normativas internacionales:** la empresa designa un equipo de gestión regulatoria que mantiene contacto constante con entidades gubernamentales, asegurando el cumplimiento de todos los requisitos y evitando sanciones.
- **Mejor reputación y posicionamiento en el mercado:** a través de campañas en redes sociales, participación en ferias agroindustriales y contacto con influencers del sector, la marca gana reconocimiento y atrae nuevos clientes.

¡Excelente, hemos culminado con la unidad! Recuerden que la comunicación es el pilar de toda organización exitosa, ya que facilita el flujo de información entre todos los niveles de la empresa y evita malentendidos que pueden afectar la eficiencia operativa. La comunicación no solo implica transmitir mensajes, sino también entender y responder a las necesidades del receptor. Los gerentes, como emisores y receptores de mensajes, deben dominar habilidades de comunicación asertiva para expresar claramente sus ideas, comprender las de otros y superar barreras comunicativas.





Para reforzar su aprendizaje sobre las habilidades de comunicación en el entorno laboral, se recomienda revisar el video titulado "[Cómo mejorar tus habilidades de comunicación en el trabajo](#)", de esta manera conocerá más sobre las estrategias clave para mejorar la comunicación tanto en equipos como con superiores.

Ahora, para reforzar lo aprendido, realice las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Ingrese en [Encuesta de Comunicación Organizacional. Qué es, características y preguntas](#) . Con la información obtenida, realice una pequeña encuesta para saber cómo se encuentra la comunicación en su lugar de trabajo y analice por qué existen o no, algunos fallos al momento de ejecutar las tareas.

Con esta actividad usted conocerá cómo se encuentra la comunicación organizacional para con ello tomar decisiones que mejoren la comunicación.

2. Revise el video [Tips para una buena comunicación en la empresa](#) de negocios en tu mundo. Posteriormente, analice si en su lugar de trabajo se realiza alguna de estas actividades y qué impacto tienen. Con esta actividad usted afianzará su aprendizaje sobre la comunicación interna en la empresa.
3. Ahora es momento de desarrollar la autoevaluación.





Autoevaluación 3

Seleccione la opción correcta.

1. ¿Cuáles son los elementos que intervienen en un proceso de comunicación?
 - a. Emisor, canal, mensaje, receptor, código, retroalimentación y contexto.
 - b. Emisor, receptor, mensaje.
 - c. Código, retroalimentación y contexto.
2. En el proceso de comunicación, ¿Qué función desempeña el emisor?
 - a. Es la persona que posee un mensaje y desea transmitirlo a otra.
 - b. Representa los símbolos utilizados para crear un mensaje, ya sean verbales o escritos.
 - c. Es el medio utilizado para transmitir el mensaje al receptor, como internet, mensajería escrita, teléfono, entre otros.
3. En el proceso de comunicación, ¿Qué función cumple el receptor?
 - a. Es la persona que tiene un mensaje y desea transmitirlo a otra.
 - b. Representa los símbolos utilizados para componer el mensaje, ya sean verbales o escritos.
 - c. Es la persona que recibe la información enviada por el emisor.
4. Dentro del proceso de comunicación, ¿Qué se entiende por código?
 - a. Es la persona que tiene un mensaje y desea transmitirlo a otra.
 - b. Son los símbolos que se emplean para construir el mensaje, ya sean verbales o escritos.
 - c. Es la persona que recibe la información enviada por el emisor.
5. ¿Qué representa el mensaje en el proceso de comunicación?
 - a. Es la información que el emisor desea compartir con el receptor.





- b. Son los símbolos utilizados para construir el mensaje, ya sean verbales o escritos.
- c. Es la persona que recibe la información enviada por el emisor.

6. ¿Qué función tiene el canal en el proceso de comunicación?

- a. Es la información que el emisor desea compartir con el receptor.
- b. Son los símbolos utilizados para construir el mensaje, ya sean verbales o escritos.
- c. Es el medio a través del cual el emisor transmite el mensaje al receptor, como internet, mensajería escrita, teléfono, entre otros.

7. ¿Qué implica la retroalimentación en el proceso de comunicación?

- a. Es cuando el receptor responde indicando lo que comprendió del mensaje inicial.
- b. Son los símbolos utilizados para construir el mensaje, ya sean verbales o escritos.
- c. Es la persona que recibe la información enviada por el emisor.

8. En el proceso de comunicación, ¿Qué significa el contexto?

- a. Es la información que el emisor desea compartir con el receptor.
- b. Se refiere a las circunstancias y eventos que rodean el mensaje, facilitando su comprensión.
- c. Es la persona que recibe la información enviada por el emisor.

9. ¿Cuál es el principal beneficio de la comunicación externa en una empresa?

- a. Permite acceder a nuevas oportunidades de mercado al establecer vínculos con clientes, proveedores y aliados.
- b. Solo sirve para la comunicación interna dentro de la empresa.
- c. No tiene un impacto real en el crecimiento de la empresa.
- d. Se limita únicamente

10. ¿Cómo influye la percepción pública en la reputación de una empresa?

- a. No influye en la reputación ni en sus relaciones con empleados, clientes y la sociedad.
- b. Solo afecta a la empresa en tiempos de crisis.
- c. Impacta directamente en su reputación y relaciones con empleados, clientes y la sociedad.
- d. Solo tiene importancia para grandes corporaciones.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 6

Estimados estudiantes, damos inicio a la Unidad 4. Durante el aprendizaje se profundizará en la Administración del recurso humano, un aspecto crucial para el desarrollo y éxito de cualquier organización. Aquí conocerá los procesos de reclutamiento, selección y retención de talento, y cómo estos impactan la productividad y el clima laboral. Además, se abordará la importancia de la cultura organizacional y el rol que desempeñan los líderes en la creación de un ambiente de trabajo positivo. ¡Adelante!

Unidad 4. Administración del recurso humano y su impacto en el éxito empresarial

La gestión del recurso humano ha evolucionado significativamente, antes se consideraba un recurso secundario, pero hoy se reconoce su papel esencial en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones (Ibarra, 2015). Este cambio de paradigma ha llevado a las empresas a repensar sus estrategias en



la contratación, retención y empoderamiento de los empleados, elementos fundamentales para el crecimiento y éxito de cualquier iniciativa empresarial, analicemos al respecto.

Atraer y retener a los mejores talentos disponibles en el mercado laboral, depende de la creación de un departamento de talento humano, aunque este proceso está lleno de desafíos (Kaiser y Hogan, 2020). Las empresas enfrentan el riesgo de incorporar a personas que no se alineen con los valores y la cultura organizacional, lo que puede ocasionar un ambiente de trabajo poco colaborativo y en la disminución de la moral del equipo (Arroyo-Tovar, 2017). Es por ello que las organizaciones deben fomentar un reclutamiento efectivo de personal que les permita llevar una mejor dinámica interna, así como la construcción de una cultura organizacional sólida, capaz de adaptarse a los cambios y desafíos del mercado (Goleman, Boyatzis y McKee, 2022). Es momento de analizar cómo funciona el proceso de reclutamiento del talento humano.

4.1. Proceso de reclutamiento y selección de personal

Según Flores et al. (2018), el primer paso para contar con un capital humano efectivo es la contratación de personal, lo cual implica un proceso metódico y reflexivo. Este proceso es decisivo para generar un ambiente laboral saludable y productivo e involucra una serie de pasos que los resume Robbins & Coulter (2018) de la forma que se presenta en la siguiente figura:



Figura 7

Proceso de reclutamiento y selección de personal



Nota. Adaptado de *Administración 13E* [Ilustración], por Robbins, S. y Coulter, M., 2018, Pearson Educación, CC BY 4.0.

A medida que la empresa crece, los gerentes enfrentan desafíos en el reclutamiento de empleados, puesto que deben contar con personal competente que pueda asumir múltiples roles (Kaiser y Hogan, 2020), esto puede ser decisivo para su éxito organizacional. Los gerentes buscan personal con alto potencial, que posea las habilidades técnicas necesarias, pero que además encaje en la cultura de la organización (Robbins & Coulter, 2018). Los gerentes deben, por tanto, enfocarse en la alineación de las características individuales de los aspirantes con los valores que promueve la organización. A diferencia de las grandes corporaciones, que a menudo se centran en cumplir con los requisitos del puesto, los gerentes se interesan por encontrar individuos que puedan contribuir al crecimiento de la iniciativa (Arroyo-Tovar,

2017). Una vez que se ha encontrado al personal más adecuado para el puesto, lo siguiente es retenerlos para asegurar que los empleados permanezcan en la organización y se sientan valorados.

4.2. Retención del talento humano

La retención de empleados no solo implica ofrecer salarios competitivos, sino también crear un ambiente laboral que fomente la lealtad y la satisfacción, siendo esto vital para el éxito a largo plazo (Flores et al. 2018).

Scott Signore, fundador y director general de Matter Communications, destaca la importancia de reconocer a todos los miembros del equipo por contribuir a una cultura organizacional saludable y divertida (2018). Un ejemplo de este enfoque, indica Signore, son los “viernes de verano”, donde se promueve un ambiente relajado que favorece la satisfacción laboral.

Las pequeñas empresas suelen tener una visión más amplia de la remuneración, que no se limita a las recompensas monetarias. En lugar de eso, consideran aspectos como el reconocimiento, la satisfacción personal y las oportunidades de desarrollo profesional como parte del paquete total de compensación (Scott, 2020). Todo esto forma parte del empoderamiento del personal, de ahí la necesidad de contar con algunas estrategias que permitan a los emprendedores retener a sus empleados a través del empoderamiento.

4.2.1. Estrategias para empoderar a los empleados

Empoderar significa otorgar a las personas el poder, la autoridad o la capacidad para tomar decisiones, actuar y asumir responsabilidades (Hughes et al., 2019). Esto implica fomentar la confianza y la autonomía, permitiendo que los individuos se sientan motivados y capaces de influir en su entorno. Una forma de empoderar a los empleados es a través de un enfoque gradual en la toma de decisiones. Para Robbins y Coulter (2018), esto incluye:

- **Participación en decisiones:** permitir que los empleados aporten información y participen en el proceso de toma de decisiones.



- **Equipos multidisciplinarios:** fomentar la creación de equipos donde los empleados trabajen en proyectos completos, en lugar de limitar su rol a una parte del trabajo.
- **Reconocimiento:** valorar y celebrar los logros del equipo y de los individuos, creando un sentido de pertenencia y motivación.

4.3. Cultura organizacional y su impacto en el talento humano

La cultura organizacional, también llamada cultura laboral, hace referencia a las creencias, normas, comportamientos y prácticas que definen una organización y que afectan las interacciones de sus miembros entre sí y con el mundo exterior (Robbins y Coulter, 2018).



Esta cultura no es estática; evoluciona con el tiempo a medida que la empresa crece y se ve influenciada por la historia de la organización, su misión, visión y los valores compartidos por sus miembros (Scott, 2020), por lo que la cultura laboral varía de empresa a empresa.

La cultura laboral tiene un impacto fundamental en la gestión del talento humano, ya que establece las bases sobre las que se construyen las relaciones dentro de la empresa, afectando directamente la motivación, el compromiso y el desempeño (Flores et al. 2018). Una cultura sólida facilita la atracción de talento alineado con los valores de la organización, así como promueve una mayor retención del personal (Hughes et al., 2019).

Una cultura organizacional efectiva requiere que los principios de la empresa sean vivos y ejemplificados en la práctica diaria de la organización (Mosquera-Carrascal et al., 2020). Los empleados deben sentir que los valores organizacionales son reales y que la empresa actúa conforme a ellos, lo cual se logra con líderes que promueven un ambiente donde el equipo se siente motivado para compartir sus ideas y opiniones (Robbins y Coulter 2018). Este tipo de cultura impulsa la creatividad y la innovación, lo que a su vez



contribuye al éxito y la competitividad de la empresa, constituyéndose así en un pilar clave para el desarrollo y la gestión exitosa del talento humano (Hughes et al., 2019).

4.3.1. Culturas fuertes versus culturas débiles

Las culturas organizacionales pueden clasificarse en fuertes y débiles, ambas tienen un impacto sobre el comportamiento, el rendimiento y la cohesión de los empleados dentro de la empresa. Una cultura fuerte se caracteriza por tener valores profundamente arraigados que se comparten por la mayoría de los miembros de la organización (Greenberg y Moore, 2020). En este tipo de cultura, los empleados adoptan estos valores y los viven activamente en su trabajo diario. Las culturas fuertes ejercen gran influencia sobre las decisiones, las conductas y el rendimiento de los empleados, debido a una alineación clara entre lo que la organización considera importante y las acciones que se esperan de los empleados (Hughes et al., 2019).

Según Robbins y Coulter (2018), tener una cultura organizacional fuerte fomenta un sentido de pertenencia y lealtad entre los empleados, ya que ellos se sienten parte de una comunidad con valores compartidos. Analice el siguiente ejemplo de **cultura organizacional fuerte**:

Recreational Equipment, Inc. (REI), es una empresa conocida por su enfoque en actividades al aire libre. La cultura de REI está basada en la idea de que sus empleados son clave para darle "vida a su propósito". La compañía ha logrado fortalecer su cultura organizacional mediante iniciativas innovadoras, como la posibilidad de que los empleados presenten propuestas para aventuras personales al aire libre, lo cual está alineado con los valores de la empresa. Además, REI ofrece a sus empleados días libres y pagos para disfrutar de actividades al aire libre o contribuir a causas ambientales. Estas iniciativas refuerzan los valores de la empresa, y empoderan a los empleados, haciendo que se sientan valorados y motivados a contribuir a los objetivos organizacionales.



En términos generales, las organizaciones con culturas fuertes tienden a tener un rendimiento superior, ya que los empleados conocen los valores y expectativas de la empresa y actúan de acuerdo con ellas, mejorando el desempeño organizacional. Como afirma Mosquera-Carrascal et al. (2020), al hablar de Wehuns Tan, director general de Wishabi, la cultura es contagiosa, viral y primordial para acelerar tu negocio. Es evidente, por tanto, que una cultura organizacional fuerte beneficia a la empresa en términos de cohesión interna y genera un impacto positivo en su rendimiento global.

En contraste, una **cultura débil** es aquella en la que los valores fundamentales no están claramente definidos o no son compartidos por todo el personal (Greenberg y Moore, 2020). Las culturas débiles suelen surgir en organizaciones donde los valores son ambiguos, y donde los empleados no se sienten tan motivados y comprometidos con la misión de la empresa (Mosquera-Carrascal et al., 2020). Este tipo de cultura carece de una dirección clara, lo que genera confusión sobre lo que se espera de los empleados, dificultando la toma de decisiones alineada con los objetivos estratégicos de la empresa (Hughes et al., 2019).

Una cultura organizacional débil puede manifestarse en una deficiente comunicación, baja moral, escasa colaboración y resistencia al cambio (Shein, 2016). Una cultura débil, además puede llevar a una mayor rotación de personal, ausentismo y un bajo rendimiento general (Mosquera-Carrascal et al., 2020). La comparación entre culturas fuertes y débiles se resume en la tabla 11.



Tabla 11
Cultura fuerte vs cultura débil

Aspecto	Cultura Fuerte	Cultura Débil
Definición de valores	Valores claros y compartidos por la mayoría de los empleados.	Valores ambiguos o no compartidos ampliamente entre los empleados.
Influencia en el comportamiento	Alta influencia en las decisiones y acciones de los empleados.	Baja influencia en las decisiones y comportamientos de los empleados.
Motivación y compromiso	Empleados comprometidos y leales.	Empleados desmotivados y con menor lealtad hacia la organización.
Rendimiento organizacional	Mejora del rendimiento debido a la claridad y alineación de valores.	Desempeño variable, ya que no existe una alineación clara en los valores.
Estabilidad y retención	Alta estabilidad y baja rotación de personal.	Alta rotación y falta de estabilidad en el equipo.

Nota. Eremiev, B., 2024.

Como se resume en la tabla 11, las organizaciones con una cultura sólida poseen ventajas significativas en cuanto a cohesión, desempeño y retención de empleados, lo que convierte en la formación de una cultura organizacional fuerte sea una prioridad clave para los emprendedores y líderes empresariales. Además de la fortaleza, también es importante que la cultura laboral sea sana, analicemos sobre este aspecto.

4.3.2. Cultura laboral sana vs. tóxica

De acuerdo con Shein (2016), el desarrollo, el desempeño y el éxito de una empresa dependen también de si la cultura organizacional es sana o tóxica. Una cultura laboral saludable se caracteriza por un ambiente de trabajo armónico, colaborativo y de apoyo, lo que favorece la motivación, la retención



de empleados y el desempeño positivo. Por otro lado, una cultura tóxica puede crear un ambiente hostil, donde el estrés, la falta de apoyo y la desconfianza predominan, afectando negativamente la productividad y el compromiso (Scott, 2020). En la tabla 12 se comparan estos dos tipos de cultura laboral, destacando sus principales diferencias e implicaciones para la empresa y sus empleados:

Tabla 12
Comparación entre una cultura laboral sana y una tóxica

Aspecto	Cultura Laboral Sana	Cultura Laboral Tóxica
Ambiente de trabajo	Armonioso, colaborativo y respetuoso.	Hostil, competitivo de manera negativa, con falta de apoyo.
Retención de empleados	Alta, debido a un ambiente positivo y de apoyo.	Baja, debido a un ambiente estresante y poco gratificante.
Compromiso de los empleados	Alto, los empleados se sienten valorados y motivados.	Bajo, los empleados se sienten desmotivados y desconectados.
Rendimiento organizacional	Aumenta, ya que los empleados trabajan de manera eficiente y productiva.	Disminuye, ya que el estrés y la desconfianza afectan el desempeño.
Bienestar de los empleados	Prioriza la salud mental y emocional, promoviendo el bienestar general.	Genera estrés, agotamiento y ansiedad, afectando la salud de los empleados.
Estabilidad del equipo	Alta, debido a la colaboración y cohesión entre los miembros del equipo.	Baja, debido a la falta de cooperación y la alta rotación de personal.
Motivación y sentido de pertenencia	Alta, debido al reconocimiento y apoyo de la organización.	Baja, debido a la falta de reconocimiento y desconfianza entre colegas.

Nota. Eremiev, B., 2024.



Como se observa, una cultura laboral sana posee varios beneficios, por lo que es necesario reconocer cuál es la cultura de la empresa y con ello analizar si es necesario avanzar de una cultura tóxica hacia una sana.

¡Muy bien! Se ha concluido con los contenidos de la semana, es momento de desarrollar algunas actividades para fortalecer el aprendizaje.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Investigue una empresa reconocida que destaque por su buena gestión de recursos humanos (por ejemplo, Google o Toyota). Luego de ello, elabore un escrito breve (150-200 palabras) respondiendo:

- ¿Qué prácticas de recursos humanos utiliza la empresa para potenciar su éxito?
- ¿Cómo cree que estas prácticas contribuyen a su ventaja competitiva?

Al reflexionar sobre estos aspectos, podrá desarrollar una visión estratégica que puede ser aplicada en el futuro, ya sea como empleado o líder empresarial.

2. Proponga estrategias prácticas para la retención de empleados motivados y comprometidos. Imagine que es el gerente de una empresa que enfrenta una alta rotación de personal. Luego de su reflexión, escriba tres estrategias específicas para retener a los empleados. Justifique cada estrategia con su impacto potencial en la satisfacción y productividad del equipo. Con esta actividad usted conocerá y propondrá estrategias de retención de empleados.

Nota. Por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.





Semana 7

Estimados estudiantes, en la semana anterior habíamos estudiado sobre la importancia de la cultura laboral sobre el éxito organizacional. Ahora es momento de avanzar y analizar sobre el clima laboral y su influencia sobre el personal. ¡Comencemos!

Unidad 4. Administración del recurso humano y su impacto en el éxito empresarial

4.4. Clima laboral: definición y elementos clave

El clima laboral se refiere al ambiente psicológico en el que los empleados realizan su trabajo. Este clima está influenciado por la cultura de la organización y se relaciona con aspectos más inmediatos y tangibles del ambiente laboral (Scott, 2020). El clima laboral se preocupa por la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo, incluyendo aspectos como la relación con sus compañeros, la satisfacción laboral, las condiciones de trabajo y la comunicación dentro de la empresa (Shein, 2016). Según Arroyo-Tovar (2017), el clima laboral puede definirse a través de tres elementos clave, los cuales se exponen en la siguiente figura:



Figura 8
Elementos del clima laboral

Motivación	Confianza	Comunicación
Esta puede ser intrínseca (satisfacción personal y realización profesional) o extrínseca (recompensas externas).	La confianza entre empleados y líderes es crucial para fomentar la comunicación abierta y una colaboración efectiva.	La comunicación efectiva de los objetivos y expectativas establece un clima laboral positivo que promueve la transparencia y ayuda a los empleados a sentirse conectados con la organización.

Nota. Adaptado de *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (2ª ed.) [Ilustración], por Arroyo-Tovar, R., 2017, Ecoe Ediciones, CC BY 4.0.

4.5. Relación entre cultura y clima laboral

Una cultura laboral sólida influye directamente en el clima laboral, ya que las acciones y comportamientos de los empleados se alinean con los valores establecidos por la empresa (Arroyo-Tovar, 2017). Por ejemplo, en una cultura que valora la innovación, los empleados se sienten más motivados y seguros para proponer nuevas ideas, lo que genera un clima laboral positivo donde la creatividad y la apertura son fomentadas. De esta manera, la cultura puede crear un clima en el que los empleados se sientan cómodos, asumiendo riesgos, compartiendo sus pensamientos y colaborando en la solución de problemas (Mosquera-Carrascal et al.,2020). De ahí la importancia de generar una cultura laboral fuerte para motivar un cambio hacia un clima laboral positivo, lo que determinará el éxito organizacional (Hughes et al, 2019).

A medida que las empresas se adaptan a nuevas circunstancias, factores externos como cambios en el mercado, avances tecnológicos y regulaciones pueden requerir ajustes en la cultura laboral y, por tanto, en el ambiente laboral para seguir siendo competitivas (Greenberg y Moore, 2020). Por ejemplo, la pandemia de COVID-19 obligó a muchas organizaciones a adoptar modelos de trabajo remoto, lo que requirió una transformación en la cultura laboral para mantener la cohesión y el compromiso de los empleados en un entorno virtual.



Esto también obligó a analizar otros climas laborales que se dan fuera de una oficina. Por esta razón, las organizaciones deben estar atentas a las señales de cambio dentro de su cultura valiéndose de la retroalimentación continua de los empleados y la evaluación regular del clima laboral, esto es fundamental para asegurar que la cultura siga alineada con los objetivos estratégicos de la empresa (Northouse, 2018).

La capacidad para moldear la cultura laboral es más pronunciada en organizaciones pequeñas y nuevas, donde los valores y visiones pueden ser comunicados de manera directa y personal (Shein, 2016). Por ejemplo, empresas emergentes como Airbnb han logrado inculcar en sus empleados una fuerte orientación hacia la comunidad y la inclusión, valores que fueron promovidos activamente por sus fundadores, Brian Chesky, Joe Gebbia y Nathan Blecharczyk. A medida que estas empresas crecen, la claridad y la consistencia en la comunicación de la visión fundacional se vuelven esenciales para mantener la cultura deseada y el clima favorable para seguir cumpliendo con las expectativas de los clientes (Mosquera-Carrascal et al., 2020).

4.6. Rol de los líderes en la cultura y clima laboral

Las acciones y comportamientos de los líderes de alto nivel tienen un impacto significativo en la cultura y el clima laboral. Tomemos como ejemplo a Tom Folliard, director general de CarMax, quien fue figura clave en el desarrollo y la implementación de la cultura de su empresa. De acuerdo con Northouse (2018), Folliard establece normas y se involucra activamente en el día a día de la empresa, visitando tiendas y escuchando las inquietudes y sugerencias de los empleados. Esta práctica de escuchar y responder a los asociados ha creado un entorno en el que los empleados se sienten valorados y escuchados, logrando fomentar un alto nivel de satisfacción laboral y compromiso. Como resultado, [CarMax](#) ha emergido como el mayor minorista de autos usados en los Estados Unidos y ha sido reconocido repetidamente como uno de los mejores lugares para trabajar.



Por otro lado, las decisiones de los líderes pueden generar consecuencias negativas si se perciben como inconsistentes o deshonestas. Un ejemplo es el caso de la empresa de autos [Volkswagen](#), que en 2015 se vio envuelta en un escándalo ético cuando se reveló que había manipulado los resultados de las pruebas de emisiones de sus vehículos diésel (Mosquera-Carrascal et al., 2020). Este incidente afectó la reputación de la empresa e impactó negativamente en la moral a los empleados y en la confianza del consumidor (Northouse, 2018).

¡Muy bien, se ha culminado con el estudio de la unidad! A lo largo de estas semanas hemos aprendido que la administración del talento humano es esencial dentro de una organización, siendo los empleados el activo más valioso. Un proceso efectivo de reclutamiento y selección permite a la empresa identificar y contratar a personas con las habilidades y actitudes adecuadas para el puesto y para la cultura organizacional. Sin embargo, la gestión del talento no termina con la contratación; también es crucial implementar estrategias de retención que mantengan motivados a los empleados y reduzcan la rotación. Es aquí donde la cultura y el clima laboral se posicionan como factores determinantes en la satisfacción de los empleados, influyendo directamente en su motivación, productividad y compromiso.



Ahora es momento de profundizar su conocimiento acerca de la gestión del talento humano y su impacto sobre el éxito de las organizaciones, revisando la siguiente lectura "[Funciones de los recursos humanos de una empresa](#)".

Una vez finalizada la lectura, le recomiendo desarrollar las actividades planteadas a continuación:





Actividades de aprendizaje recomendadas



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

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

2. Revise la información sobre [las 10 señales de una cultura laboral tóxica](#) . Terminada la lectura, anote cuántas señales sobre la cultura laboral tóxica tiene su lugar de trabajo.

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

Nota. Por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

3. Ahora es momento de desarrollar la siguiente autoevaluación. ¡Éxitos!



[Autoevaluación 4](#)

Seleccione la opción correcta.

1. El departamento de talento humano debe fomentar:
 - a. El apoyo entre la empresa y sus colaboradores.
 - b. Evaluar las adquisiciones de materiales de oficina.
 - c. Velar por qué el cliente se sienta satisfecho.

2. ¿Qué representa el perfil de puesto en el proceso de reclutamiento?:

- a. La elaboración de actividades concretas debe realizar el trabajador, especificar el perfil profesional que se requiere y qué habilidades y capacidades debe tener un candidato.
- b. Un proceso de inducción para que el nuevo colaborador pueda familiarizarse con la empresa y facilitar el desempeño de sus labores.
- c. Escoger entre todos los postulantes el perfil más idóneo para el puesto.

3. ¿Qué implica la búsqueda de un colaborador en el proceso de reclutamiento?

- a. La elaboración de actividades concretas debe ejecutar el trabajador, especificar el perfil profesional que se requiere y qué habilidades y capacidades debe tener un candidato.
- b. Un proceso de inducción para que el nuevo colaborador pueda familiarizarse con la empresa y facilitar el desempeño de sus labores.
- c. Encontrar en bolsas de empleo a personas que cumplan con el perfil de puesto.

4. ¿Qué representa la convocatoria en el proceso de reclutamiento?

- a. La elaboración de actividades concretas debe realizar el trabajador, especificar el perfil profesional que se requiere y qué habilidades y capacidades debe tener un candidato.
- b. Un proceso de inducción para que el nuevo colaborador pueda familiarizarse con la empresa y facilitar el desempeño de sus labores.
- c. La evaluación de los candidatos.



5. ¿Cómo se define la contratación dentro del proceso de reclutamiento?

- a. La elaboración de actividades concretas debe realizar el trabajador, especificar el perfil profesional que se requiere y qué habilidades y capacidades debe tener un candidato.
- b. Escoger entre todos los postulantes el perfil más idóneo para el puesto.
- c. Un proceso de inducción para que el nuevo colaborador pueda familiarizarse con la empresa y facilitar el desempeño de sus labores.

6. ¿Cómo se define la inducción dentro del proceso de reclutamiento?

- a. La elaboración de actividades concretas debe realizar el trabajador, especificar el perfil profesional que se requiere y qué habilidades y capacidades debe tener un candidato.
- b. Un proceso donde el nuevo colaborador pueda familiarizarse con la empresa y facilitar el desempeño de sus labores.
- c. Escoger entre todos los postulantes el perfil más idóneo para el puesto.

7. La cultura laboral es:

- a. La definición del portafolio de productos, servicios y bienes que una organización tiene.
- b. La declaratoria estratégica de su visión, misión y objetivos.
- c. Todas aquellas creencias, normas, comportamientos y prácticas que hacen que una organización sea lo que es.

8. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones sobre la cultura laboral es correcta?

- a. Todas las empresas deben manejar una única cultura laboral.
- b. Cada empresa puede desarrollar una cultura laboral acorde a sus valores y objetivos.
- c. La cultura laboral no influye en el desempeño de los empleados.



d. Solo las grandes empresas necesitan una cultura laboral definida.

9. ¿Cuál es un efecto de una cultura laboral tóxica?

- a. Un aumento en la productividad y el compromiso del equipo.
- b. Una baja moral dentro del equipo de trabajo.
- c. Mayor satisfacción y bienestar de los empleados.
- d. Una mejora en la comunicación y el trabajo en equipo.

10. ¿Cómo influye una buena cultura laboral en la empresa?

- a. No tiene ningún impacto en el logro de metas empresariales.
- b. Dificulta la consecución de objetivos al fomentar la flexibilidad.
- c. Ayuda a la realización de las metas empresariales, al mejorar el compromiso y desempeño del equipo.
- d. Solo es relevante para las empresas del sector tecnológico.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 8

Actividades finales del bimestre

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

Además, prestar atención al resumen realizado en el siguiente módulo didáctico:

[Resumen primer bimestre](#)





Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 1:

Desarrolla habilidades para gerenciar empresas y equipos de trabajo.

Para alcanzar este resultado, usted desarrollará habilidades clave en la gestión de empresas y equipos, mediante el estudio de la inteligencia emocional, la creatividad, la innovación y la toma de decisiones. A través del análisis de cómo la inteligencia emocional influye en el liderazgo, aprenderá a manejar sus emociones y las de su equipo, mejorando la comunicación y el ambiente de trabajo. Además, aprenderá a fomentar la creatividad y la innovación en su equipo, utilizando la inteligencia competitiva para mejorar el rendimiento empresarial.

El proceso de toma de decisiones será fundamental, ya que adquirirá herramientas y modelos prácticos para enfrentar situaciones complejas, minimizando sesgos y errores. Finalmente, conocerá los sistemas de información necesarios para optimizar la gestión empresarial. Al completar estos contenidos, usted logrará mejorar su capacidad para liderar de manera efectiva, tomar decisiones informadas y gestionar equipos con éxito, obteniendo el resultado de ser un líder competente en el entorno empresarial.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.





Semana 9

Estimados estudiantes, en esta semana inicia el estudio de la unidad 5. En esta ocasión deberá dirigir sus esfuerzos de aprendizaje a conocer más sobre la importancia de la inteligencia emocional y su impacto sobre el desempeño de la empresa. ¡Avancemos!

Unidad 5. Inteligencia emocional

La Inteligencia Emocional (IE) influye directamente en el bienestar organizacional, las relaciones laborales y el éxito profesional (Edmondson, 2018). Aunque el concepto surgió en 1920 con Edward Thorndike, fue Daniel Goleman quien lo popularizó en 1995. Según Goleman (1996), la IE implica tanto la gestión de las propias emociones, como la capacidad de reconocer las emociones de los demás, lo cual es fundamental para un ambiente de trabajo saludable y productivo. En el contexto empresarial, la IE abarca competencias como el control emocional, la empatía y la automotivación, que afectan el rendimiento y la dinámica de los equipos (Pfeffer, 2018). Desarrollar estas habilidades dentro de la organización contribuye a mejorar la comunicación, la resolución de conflictos y la toma de decisiones.

El concepto de IE ha evolucionado a lo largo del tiempo gracias a las contribuciones de diversos autores. Su desarrollo abarca desde la idea inicial de "inteligencia social" hasta convertirse en tema clave para entender el impacto de las emociones en la vida personal y profesional (Edmondson, 2018). En la tabla 13 se resumen las principales aportaciones de algunos autores destacados en el ámbito de la IE.



Tabla 13
Principales aportaciones al concepto de inteligencia emocional

Autor/Año	Contribución	Concepto Principal
Edward Thorndike (1920)	Introdujo el concepto de "inteligencia social".	Habilidad de comprender y motivar a los demás.
David Wechsler (1940)	Resaltó los factores no intelectivos dentro de la inteligencia.	Reconocimiento de que las emociones y otros factores no intelectivos son cruciales en la inteligencia.
Howard Gardner (1983)	Desarrolló la teoría de las inteligencias múltiples, incluyendo la interpersonal e intrapersonal.	Inteligencia interpersonal: capacidad de comprender a los demás. Inteligencia intrapersonal: conocimiento de uno mismo.
Wayne Payne (1985)	Acuñó el término "inteligencia emocional".	Introducción formal del término inteligencia emocional.
Daniel Goleman (1995)	Popularizó el concepto de inteligencia emocional, enfatizando su importancia en el éxito personal y profesional.	Capacidad para regular emociones propias y comprender las emociones de los demás, esencial para el bienestar social y el desempeño laboral.

Nota. Eremiev, B., 2024.

5.1. La inteligencia emocional en el ámbito empresarial

Mientras que los procesos biológicos detrás de la IE son fundamentales para entender su funcionamiento, su aplicación en el mundo empresarial es lo que marca la diferencia entre un líder efectivo y un equipo altamente comprometido (Labourdette, 2010). En el ámbito empresarial, la IE permite a los líderes y empleados gestionar el estrés, tomar decisiones equilibradas y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo (Hughes et al., 2019). Las empresas con líderes emocionalmente inteligentes suelen tener una cultura



laboral más fuerte, caracterizada por la empatía y la comprensión, lo que fomenta la cooperación y mejora el rendimiento general (Muñoz & Rodríguez, 2005).

Las emociones juegan un papel clave en la motivación personal y en el sentido de propósito dentro del trabajo, por lo que la IE se relaciona estrechamente con la motivación intrínseca (Muñoz & Rodríguez, 2005). Un líder que entiende las emociones de su equipo puede ofrecer el apoyo necesario para que cada miembro se sienta valorado y alineado con los objetivos organizacionales (Labourdette, 2010). En este contexto, la IE se convierte en una habilidad empresarial estratégica que influye en el desempeño de los empleados y en el bienestar organizacional (Hughes et al., 2019). Las emociones que se involucran dentro del contexto empresarial pueden guardarse en la memoria, influyendo directamente sobre el ambiente laboral. Revisemos lo que significa la memoria emocional

5.2. Memoria emocional en el ámbito empresarial

La memoria emocional se forma en respuesta a eventos significativos, pudiendo influir en la toma de decisiones, la resolución de conflictos y las interacciones diarias en el ambiente laboral (LeDoux, 1996). Esto sucede porque la memoria emocional se activa inconscientemente, afectando la forma en que los empleados reaccionan ante situaciones estresantes o desafiantes (Goleman, 1996). Esto se puede traducir en respuestas emocionales intensas, incluso si los eventos actuales no justifican una reacción fuerte.

En un ambiente organizacional, el impacto de la memoria emocional es considerable. Un empleado que ha tenido experiencias previas de abuso o de falta de reconocimiento puede reaccionar de manera más defensiva o cerrada ante críticas o supervisión, aun si las intenciones son constructivas (Muñoz y Rodríguez, 2005). Del mismo modo, empleados que han tenido experiencias positivas y de empoderamiento pueden mostrarse más motivados, proactivos y dispuestos a asumir retos (Edmondson, 2018). Es fruto de la memoria emocional que se generan respuestas rápidas en situaciones de crisis, esto,



lejos de verse como un problema, tiene que manejarse, para generar respuestas emocionales rápidas que impacten positivamente en el ambiente laboral.

Las respuestas emocionales rápidas juegan un papel crucial en la toma de decisiones, especialmente en situaciones de alta presión o crisis (Goleman, 1996). Este mecanismo de respuesta permite actuar sin la intervención del análisis consciente, lo que es útil en momentos de emergencia o en entornos de trabajo donde se requieren decisiones inmediatas. Sin embargo, esta rapidez en la respuesta emocional también puede ser imprecisa y generar reacciones impulsivas que afecten la dinámica organizacional (Pfeffer, 2018), de ahí la necesidad de manejar nuestra IE.

Según LeDoux (1996), fomentar la IE en los empleados y líderes ayuda a gestionar las respuestas emocionales eficazmente al permitir la adaptación de las reacciones rápidas para la resolución de conflictos o toma de decisiones. Al reconocer y controlar las respuestas emocionales impulsivas, las organizaciones pueden mejorar la comunicación interna, fortalecer la cohesión de los equipos y optimizar la toma de decisiones, lo que se traduce en un ambiente laboral más eficiente y armonioso (Edmondson, 2018).

Tovar (2017), indica que para manejar la IE se deben tomar en cuenta cinco claves:



- a. Tener conciencia de nuestras emociones.
- b. Manejar las emociones propias.
- c. Automotivarse, contener la impulsividad y postergar la gratificación.
- d. Ser capaz de reconocer las emociones de los demás.
- e. Manejar las relaciones y establecer redes.

Analice el siguiente ejemplo hipotético de cómo actúa la **memoria emocional** y las respuestas emocionales rápidas en un ambiente laboral de una empresa de agronegocios.



Un productor de cacao en Ecuador ha tenido experiencias negativas con intermediarios que le pagaban precios bajos y retrasaban los pagos. Esta situación generó frustración y desconfianza sobre sus compradores. Como resultado, el productor generó una serie de reacciones emocionales rápidas en sus negociaciones:

- Al recibir una propuesta de compra de su cacao, el productor inicialmente reaccionó con escepticismo y desconfianza, rechazando la oferta sin analizarla a fondo. Su memoria emocional lo llevó a asumir que todos los compradores buscan aprovecharse de él.
- Aunque la nueva empresa le ofreció condiciones justas y certificaciones de comercio justo, el productor se resiste a firmar un contrato. Su temor a repetir experiencias pasadas lo hace perder una oportunidad de mejorar sus ingresos.
- Como estrategias para superar el impacto que tiene su memoria emocional, el productor solicita asesoría de una cooperativa que le muestra casos exitosos de comercio justo. De esta forma se generan en él experiencias positivas que le permiten abrirse a los compradores, ayudando a modificar su percepción y reducir la respuesta automática de desconfianza.

¡Excelente! Se ha culminado con la primera parte de esta unidad. Ahora les invito a profundizar su conocimiento a través del desarrollo de las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Investigue sobre los orígenes del concepto de inteligencia emocional y sus principales exponentes, por ejemplo, Daniel Goleman y Peter Salovey. Con la información obtenida, elabore un texto breve (150-200 palabras) en el que explique ¿Qué aportaron estos autores al concepto de inteligencia emocional? ¿Por qué considera que este concepto es relevante en el ámbito empresarial?



Esta actividad le permitirá identificar cómo este concepto se relaciona con la gestión de emociones y la toma de decisiones en diversos contextos.

2. Reflexione sobre una situación en su vida en la que la memoria emocional le llevó a tomar ciertas decisiones. Luego de ello, escriba un texto breve (150-200 palabras) respondiendo: ¿Qué aprendió de esa experiencia? ¿Cómo cree que esa memoria emocional ha influido en sus decisiones o comportamientos actuales?

Esta actividad le permitirá entender cómo las emociones impactan el aprendizaje, ayudando a reflexionar sobre su desarrollo personal. Además, le permitirá identificar patrones emocionales que influyen en su forma de reaccionar y aprender en la actualidad.

Nota. Por favor complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 10

Estimados estudiantes, en esta semana continúa el estudio sobre la importancia de la inteligencia emocional en el entorno empresarial. En esta ocasión, el estudio se centrará en la influencia de las emociones sobre el rol de los líderes en las empresas. ¡Adelante!

Unidad 5. Inteligencia emocional

5.3. Regulación emocional y el rol en el liderazgo empresarial

La capacidad para manejar las emociones se conoce como regulación emocional. Según Muñoz y Rodríguez (2005), la regulación emocional es crucial para garantizar un ambiente laboral estable y productivo, ayudando al líder a evitar respuestas impulsivas que puedan afectar su toma de decisiones



y sus relaciones laborales. Esta capacidad es especialmente importante en la resolución de conflictos y cuando una organización está pasando un momento de crisis (Pfeffer, 2018).

Cuando los empleados y los gerentes mejoran su capacidad para regular sus emociones, se fortalece el equipo, se mejora la comunicación y se incrementa la productividad, creando un entorno de trabajo más positivo y eficiente (Goleman, 1996). Según Bisquerra (2009), la capacidad de regular las emociones permite a los individuos enfrentarse mejor a los diferentes desafíos, aumentando su adaptación emocional y mejorando sus relaciones interpersonales en el trabajo. Para desarrollar esta capacidad de regulación emocional, es necesario conectar el pensamiento con la emoción.

Según Goleman (1996), una tensión emocional prolongada en un gerente puede afectar negativamente el pensamiento estratégico. Esta falta de lucidez tiene implicaciones directas en el entorno empresarial, perjudicando el trabajo de los empleados, quienes podrían tomar decisiones impulsivas o poco reflexivas por falta de claridad (Pfeffer, 2018).



La conexión entre emoción y pensamiento es crucial para una toma de decisiones informada y eficaz, específicamente en situaciones complejas o de alta presión (Kotter, 1996).

Ahora que se entiende la importancia y papel que desempeña la IE es momento de conocer cuáles son las competencias en las que se organiza esta inteligencia.

5.4. Competencias de la inteligencia emocional

La IE se organiza en dos categorías: competencias personales y competencias sociales. Las competencias personales incluyen el autoconocimiento que permite a los individuos identificar sus propias emociones y comprender cómo influyen en su comportamiento (Edmondson, 2018), y la autorregulación, que facilita el control de reacciones impulsivas, así como la capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes (Hughes et al., 2019). Las



competencias sociales, por su parte, abarcan la empatía, que es la capacidad de comprender los sentimientos y perspectivas ajenas (Muñoz & Rodríguez, 2005).

Estas competencias juegan un papel clave en la adaptación a diversas situaciones, ya que permiten mantener la motivación ante los desafíos, gestionar el estrés y superar las frustraciones de manera constructiva (Pfeffer, 2018). En este contexto, Kotter (1996) subraya que quienes desarrollan estas competencias tienen mayores probabilidades de éxito, pues influyen directamente en la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la capacidad de liderazgo.

Uno de los modelos propuestos para desarrollar competencias emocionales, es el GROP (Grupo de Orientación Psicopedagógica) de la Universidad de Barcelona. Para Mosquera-Carrascal et al. (2020), este es un enfoque que promueve la educación emocional como herramienta clave para el desarrollo personal y profesional. En el entorno empresarial, la aplicación de este modelo resulta importante para mejorar la gestión emocional de los empleados y optimizar la comunicación interna y externa (Muñoz & Rodríguez, 2005).

Según Bisquerra y Pérez (2007), este modelo se basa en cinco competencias emocionales: conciencia emocional, regulación emocional, autonomía emocional, habilidades socioemocionales, y habilidades para la vida y el bienestar. Revisemos la tabla 14, donde se detallan las competencias emocionales según el modelo GROP acompañadas de un ejemplo hipotético de agronegocios.



Tabla 14
Competencias emocionales del modelo GROD

Competencias emocionales	Descripción	Ejemplo
Conciencia emocional	Permite identificar y comprender las propias emociones.	María, una pequeña caficultora, identifica que siente ansiedad cada vez que se acerca la época de cosecha, debido a experiencias pasadas de baja productividad y precios inestables. Al ser consciente de esto, busca asesoramiento financiero y técnico para planificar mejor su producción y reducir la incertidumbre.
Regulación emocional	Gestiona el estrés y responde adecuadamente a los desafíos laborales.	Durante una negociación con exportadores europeos, María recibe una oferta por debajo de sus expectativas. En lugar de reaccionar con enojo y rechazar la propuesta, respira profundamente, analiza la situación y propone una contraoferta basada en datos sobre la calidad de su café. Gracias a su autocontrol, logra un acuerdo más favorable sin dañar la relación comercial.
Autonomía emocional	Fomenta la autoestima, la automotivación y la adaptación.	Cuando una plaga afecta parte de la cosecha, algunos productores sugieren abandonar la producción orgánica y usar pesticidas químicos. María, convencida de su compromiso con la sostenibilidad, mantiene su decisión de buscar soluciones ecológicas, investigando nuevas técnicas y asesorándose con expertos.
Habilidades Socioemocionales	Necesarias para establecer relaciones interpersonales efectivas.	María abre un espacio para escuchar las preocupaciones de sus trabajadores y promover el trabajo en equipo. Implementa reuniones semanales donde todos pueden expresar sus ideas y mejorar procesos productivos.



Competencias emocionales	Descripción	Ejemplo
Habilidades para la vida y el bienestar	Enfocadas en la toma de decisiones y el equilibrio emocional.	María evita el agotamiento laboral, delegando tareas y reservando momentos para su familia y descanso. También motiva a sus empleados a mantener hábitos saludables, promoviendo un ambiente de bienestar en la finca.

Nota. Adaptado de *Las competencias emocionales* (p. 66), por Bisquerra, R., y Pérez, N., 2007, Educación XXI.

¡Muy bien, hemos llegado al final de la unidad! No olviden que la capacidad de gestionar las emociones y fomentar relaciones saludables es un factor determinante para la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones en el mundo empresarial actual.

Para reforzar su conocimiento, le recomiendo revisar el video [“La inteligencia emocional en la empresa - Resumen libro”](#), en el cual explorará cómo la inteligencia emocional mejora las relaciones laborales y la toma de decisiones. Asimismo, les invito a desarrollar las actividades que se recomiendan debajo.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Piense en una situación reciente en tu entorno laboral en la que haya tenido que manejar sus emociones. Escriba un texto breve (150-200 palabras), donde explique: ¿Qué emoción predominó en ese momento? ¿Cómo manejó esa emoción? ¿Qué competencias emocionales podría desarrollar para manejar situaciones similares en el futuro?

Esta actividad le permitirá entender y aplicar las competencias emocionales, y permitirá desarrollar habilidades para interactuar de manera efectiva en entornos diversos.



2. Investigue una crítica común hacia la inteligencia emocional en el ámbito empresarial. Algunos ejemplos de críticas comunes son:

- Dificultad para medirla de manera objetiva y confiable.
- Posible uso indebido para manipular a otros.
- Percepción de que su impacto está sobrevalorado frente a habilidades técnicas.

Con base en su investigación, escriba un texto breve (150-200 palabras) en el que responda: ¿Cuál es la crítica que investigaste y quiénes la plantean?, ¿está de acuerdo o en desacuerdo con esta crítica? Justifique su respuesta.

Esta actividad le permitirá analizar las críticas y desafíos de la inteligencia emocional para abordar este concepto con una perspectiva crítica.

Nota. Por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

3. Para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre esta temática, le invito a desarrollar la autoevaluación que a continuación se presenta.



Autoevaluación 5

Seleccione la opción correcta.

1. ¿Qué papel juega la regulación emocional en el liderazgo empresarial?

- a. Es una habilidad poco relevante para los líderes.
- b. Solo es importante en contextos de alta presión.
- c. Es fundamental, ya que permite manejar conflictos y tomar mejores decisiones.
- d. No tiene relación con el desempeño del equipo.

2. ¿Quién acuñó el término "inteligencia emocional"?

- a. Howard Gardner.



- b. Daniel Goleman.
- c. Jack Block.
- d. Peter Salovey y John Mayer.

3. ¿Cómo afecta la falta de regulación emocional en el ámbito laboral?

- a. Puede afectar negativamente la cohesión del equipo y la productividad.
- b. No tiene impacto en el rendimiento del equipo.
- c. Genera únicamente conflictos interpersonales sin afectar la productividad.
- d. No es un factor relevante en la gestión empresarial.

4. ¿La teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner incluye la inteligencia emocional?

- a. Sí, la considera una de las inteligencias principales.
- b. No, la inteligencia emocional no forma parte de esta teoría.
- c. Solo la menciona como un complemento a otras inteligencias.
- d. Es la base central de su teoría.

5. ¿Qué habilidades abarca la inteligencia emocional?

- a. Solo incluye la empatía.
- b. Solo se enfoca en habilidades interpersonales.
- c. Abarca habilidades como la empatía, el control de impulsos y la automotivación.
- d. No está relacionada con la toma de decisiones.

6. Según Goleman, ¿Cómo influye la inteligencia emocional en la toma de decisiones estratégicas?

- a. No tiene ninguna influencia en situaciones de alta presión.
- b. Es un factor clave en la toma de decisiones estratégicas.
- c. Solo afecta a las decisiones personales, no a las empresariales.
- d. Es irrelevante en contextos corporativos.



Responda Verdadero (V) o Falso (F) según corresponda.

7. () El estrés prolongado mejora la capacidad de respuesta en crisis y fortalece las funciones cognitivas del líder.
8. () Las personas emocionalmente inteligentes tienden a tener relaciones interpersonales sanas.
9. () Las competencias emocionales no influyen en la gestión del talento humano ni en la organización.
10. () La inteligencia emocional puede aprenderse y fortalecerse con entrenamiento y práctica.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 11

Estimados estudiantes, inicia la Unidad 6 sobre Creatividad, innovación e inteligencia competitiva. A lo largo de esta unidad, usted aprenderá a desarrollar habilidades para generar ideas innovadoras, comprender el impacto de la innovación en los negocios y aplicar estrategias de inteligencia competitiva para mejorar la toma de decisiones en un entorno dinámico.

¡Comencemos!

Unidad 6. Creatividad, innovación e inteligencia competitiva

En un entorno caracterizado por la rápida evolución tecnológica y la alta competencia, las organizaciones deben contar con estrategias que fomenten la generación de ideas, su implementación en forma de productos o procesos innovadores, y la obtención de una ventaja competitiva mediante la recopilación y análisis de información relevante del entorno (Muñoz, 2014). Analicemos cada uno de estos aspectos.



6.1. Creatividad

La creatividad es un fenómeno complejo y multidimensional que abarca la generación de ideas nuevas y originales para responder a necesidades, resolver problemas, y mejorar procesos (Garvey-Berger, 2019). La creatividad se constituye como la base sobre la que se construyen la innovación y el pensamiento estratégico, lo que la convierte en un proceso versátil y flexible (Jiménez et al., 2008). En la tabla 15 se resumen algunas definiciones de creatividad según diversos autores, reforcemos nuestro aprendizaje a través de su revisión.

Tabla 15
Conceptos de creatividad

Autor(es)	Definición
Izquierdo y López (1960)	La creatividad es clave para el desarrollo de la inteligencia personal y el progreso social, caracterizada por la originalidad, adaptabilidad y capacidad de realización concreta.
Torrance (1966)	Un proceso dinámico reflejado en cambios que son desarrollables, observables en niños a través de cuentos, narraciones y dibujos.
Barcia (2003, p. 258)	Una capacidad universal que permite producir ideas nuevas y originales que responden a necesidades o problemas, resultando en productos constructivos y útiles.
Jiménez, Artiles, Rodríguez, García, Camacho y Morales (2008)	La creatividad es algo que se reconoce en diversos campos y se manifiesta de muchas formas. Nadie duda en identificar algo como creativo, aunque sea difícil de explicar en palabras.
Ramírez, Llamas y López (2017)	Una capacidad presente en cada individuo, que puede desarrollarse con la estimulación adecuada y conocimiento de las áreas cerebrales involucradas.

Nota. Adaptado de *Creatividad: revisión del concepto*, por Fernández, J.; Llamas, F. y Gutiérrez, M., 2019, ReiDoCrea.



Sucintamente, la creatividad puede entenderse como la capacidad universal de crear algo nuevo frente a una necesidad. Esto significa que cualquier persona tiene el potencial para desarrollar procesos creativos, aunque algunas puedan generar respuestas más rápidamente que otras, sin embargo, la creatividad no es una habilidad fija, sino que puede cultivarse a través de prácticas y estímulos adecuados (Hughes et al., 2019).

La creatividad está asociada a nuestros pensamientos, es por ello que Barrios (2006) propone tres tipos de pensamiento en el contexto de la creatividad:

- **Pensamiento reproductivo:** se basa en el conocimiento previo de problemas similares que permite a la persona evocar soluciones que han sido aplicadas en situaciones semejantes para actuar. Sin embargo, la dependencia de experiencias previas puede llevar a resultados similares a los obtenidos en el pasado.
- **Pensamiento productivo:** este pensamiento no necesita experiencias pasadas para encontrar una solución. En su lugar, permite a la persona adaptar sus conocimientos de acuerdo con las necesidades actuales. Este pensamiento es dinámico, lo que permite formular soluciones nuevas y efectivas, reduciendo así el riesgo de decisiones poco fundamentadas.
- **Pensamiento creativo:** implica la generación de ideas y conceptos innovadores a través de una combinación de conocimientos previos con ideas frescas, promoviendo soluciones que no se habían explorado anteriormente. Este tipo de pensamiento es esencial para la innovación y la adaptación a nuevos desafíos. Para generar un pensamiento creativo es fundamental hacer una pausa creativa, analicemos sobre este tema.

6.2. La pausa creativa y el desarrollo del pensamiento creativo

La pausa creativa interrumpe el proceso mental convencional y abre espacio a nuevas ideas y perspectivas (Labourdette, 2010). Según de Bono (1999), una pausa creativa permite que las personas se liberen de la estructura mental



rutinaria, lo cual es especialmente valioso en situaciones laborales donde se requiere innovación. Al liderar un equipo, el responsable puede hacer preguntas clave para estimular el pensamiento creativo, tales como:

- ¿Cómo me doy tiempo para pensar creativamente?
- ¿Cómo puedo solicitar de mí mismo un esfuerzo creativo?
- ¿Cómo puedo inhibir pensamientos negativos que obstaculicen la creatividad?
- ¿Cómo puedo crear equipos enfocados en la creatividad?
- ¿Qué estímulos pueden motivar a las personas a valorar ideas nuevas?
- ¿Qué escenarios puedo generar para favorecer la creatividad?

Según el autor, estas preguntas buscan que el individuo y los equipos de trabajo reflexionen y se preparen para pensar de manera diferente, lo cual facilita un entorno donde la innovación y las ideas frescas pueden prosperar.

6.2.1. Los seis sombreros de Edward de Bono

El método de los “Seis sombreros para pensar” de Edward de Bono (1996), es una herramienta útil para que las empresas puedan maximizar el potencial de sus colaboradores y crear un ambiente propicio para la innovación. Este método fue desarrollado por Edward de Bono en 1986 como una herramienta para mejorar el pensamiento y reducir la confusión. Su objetivo principal es separar diferentes estilos de pensamiento, facilitando que las personas enfrenten problemas de forma organizada (Robbins & Coulter, 2018). En lugar de mezclar emociones, lógica y creatividad, en una única reflexión, los sombreros simbolizan distintos tipos de pensamiento que ayudan a las personas a analizar y decidir de forma consciente y organizada. De Bono (1986), sostiene que el pensamiento es el recurso más importante del ser humano, aunque a menudo está poco desarrollado, por lo que su método busca mejorar la calidad del pensamiento.

De Bono sugiere el concepto de “actuar como si...”, según él, las personas pueden potenciar su capacidad de pensamiento adoptando una postura de pensador. Al adoptar este rol, el proceso de pensamiento se transforma en



intencional y no reactivo, lo que promueve una actitud de análisis y reflexión profunda. La intención es enfrentar los problemas con claridad, sin la confusión de emociones, lógica y hechos. De Bono señala que, en numerosas circunstancias, nos dejamos llevar por la rutina, lo que provoca que el pensamiento se vuelva reactivo, es decir, una respuesta automática y sin reflexión previa. La clave de los sombreros reside en representar roles que se asumen conscientemente para guiar el pensamiento en diversas direcciones, desde lo racional hasta lo creativo y emocional.

¡Analicemos cada uno de estos sombreros revisando la siguiente infografía!

[Los seis sombreros de Edward de Bono](#)

Cada uno de los seis sombreros, en este enfoque, representan un tipo particular de pensamiento. Estos sombreros se utilizan de manera intencional para estructurar discusiones o análisis, dividiendo el proceso de pensamiento en partes específicas y evitando la confusión de mezclar tipos de pensamiento opuestos. De Bono resalta que esta técnica permite a los grupos evitar discusiones centradas en emociones, prejuicios o juicios. En lugar de eso, cada miembro contribuye desde una perspectiva clara y definida, favoreciendo un análisis más preciso y efectivo (de Bono, 1986). Este método es altamente adaptable, útil en ambientes de trabajo en equipo y en el análisis individual de problemas complejos (Kotter, 2021). Su enfoque estructurado y creativo contribuye a mejorar la calidad de las decisiones, promueve la creatividad y facilita la colaboración (Goleman, Boyatzis y McKee, 2022). En conjunto, el método de los seis sombreros ayuda a que el pensamiento sea más efectivo, productivo y satisfactorio.

6.3. Innovación

La innovación es el proceso mediante el cual las ideas creativas se convierten en productos, servicios o métodos que tienen un valor concreto en el mercado (Kaiser y Hogan, 2020). Mientras que la creatividad se centra en generar conceptos nuevos y originales, la innovación busca materializar esos conceptos, adaptándolos a las necesidades del mercado y mejorando la oferta



de la organización (Robbins & Coulter, 2018). La innovación requiere de individuos creativos, así como de una cultura laboral que fomente y apoye el desarrollo de ideas y su implementación práctica.

De acuerdo con Ekvall (1994), una cultura innovadora dentro de una organización cuenta con características específicas que son fundamentales para que la innovación pueda surgir y sostenerse en el tiempo. Tanto Ekvall (1994) como Yukl, (2013), proponen las siguientes características para generar una cultura innovadora:

- **Desafío y participación:** dentro de una cultura de innovación se requiere de empleados motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa. Cuando los trabajadores se sienten desafiados y perciben la posibilidad de contribuir al crecimiento de la organización, es más probable que busquen soluciones creativas e innovadoras para los desafíos.
- **Libertad:** los colaboradores deben tener autonomía, criterio e iniciativa en sus labores. Esta libertad fomenta la experimentación y permite que los empleados desarrollen sus ideas sin temor a represalias. Una organización que ofrece espacio para la autonomía permite que sus empleados tomen decisiones y propongan soluciones basadas en su experiencia y conocimientos.
- **Confianza y apertura:** en una cultura innovadora, el respeto y el apoyo mutuo entre colaboradores son fundamentales. Los empleados deben sentirse cómodos compartiendo sus ideas, sabiendo que sus opiniones serán valoradas y respetadas, independientemente de si son implementadas o no. Esta apertura permite la aparición de ideas novedosas.
- **Tiempo de reflexión:** es esencial que los empleados cuenten con momentos para pensar y reflexionar sobre nuevas ideas y su posible implementación. La presión constante por producir resultados puede inhibir la creatividad; mientras que un espacio para reflexionar motiva a los empleados a considerar diversas opciones y generar soluciones más efectivas.
- **Alegría y buen humor:** un clima laboral positivo y divertido fomenta la innovación al reducir el estrés. Esto ayuda a que las personas se sientan



libres para explorar ideas sin temor al fracaso, promoviendo así la creatividad.

- **Resolución de conflictos:** en una cultura innovadora, el bien común se prioriza sobre el individualismo. Esto fomenta una actitud colaborativa, donde los conflictos se resuelven de manera constructiva, lo cual es crucial para que las ideas innovadoras se desarrollen sin obstáculos personales.
- **Debates:** la libertad para expresar pensamientos y opiniones sin temor a represalias permite que surjan diferentes perspectivas. Los debates abiertos y constructivos ayudan a evaluar y mejorar las ideas, asegurando que las mejores soluciones sean seleccionadas e implementadas.
- **Toma de riesgos:** la innovación implica un grado de riesgo, y es importante que los empleados se sientan apoyados al tomar decisiones que pueden tener consecuencias inciertas. En una cultura innovadora, los errores se ven como oportunidades de aprendizaje en lugar de fallos, lo cual incentiva la experimentación y el desarrollo continuo.



Por tanto, para que la innovación sea efectiva, no basta con contar con personas creativas; es fundamental que la empresa promueva una cultura que valore la innovación y proporcione un entorno seguro y colaborativo donde las ideas puedan desarrollarse y prosperar.

Algunos ejemplos de innovación que pueden aplicarse en una empresa de agronegocios serían:

- **Innovación de producto:** venta de productos con valor agregado tales como la pasta o mantequilla de maní que tiene mejor precio que el obtenido por comercializar maní crudo y sin tostar.
- **Innovación de proceso:** se enfoca en mejorar la eficiencia y reducir costos en la producción. Ejemplo, la automatización del riego mediante sensores de humedad del suelo, optimizando el uso del agua y aumentando la productividad.
- **Innovación de modelo de negocio:** implica cambiar la forma en que una empresa genera valor. Un ejemplo es la venta directa al consumidor



mediante plataformas digitales, eliminando intermediarios y mejorando los márgenes de ganancia para los productores.

Fomentar estos tipos de innovación mejora la competitividad de las empresas y contribuye a un desarrollo más sostenible y eficiente de la producción agrícola.

6.4. Inteligencia competitiva

La inteligencia competitiva permite a las organizaciones anticiparse a los cambios del mercado, adaptarse a las necesidades de los clientes y mantenerse a la vanguardia frente a sus competidores (Kaiser y Hogan, 2020). La inteligencia competitiva, por tanto, es la capacidad de una organización para recopilar, analizar y utilizar información estratégica en su entorno y competidores, lo cual le permite obtener una ventaja competitiva (Robbins & Coulter, 2018). Para desarrollar una inteligencia competitiva efectiva, se requieren habilidades específicas del talento humano en la organización. Ekvall (1994) y Mosquera-Carrascal et al. (2020) proponen las siguientes:

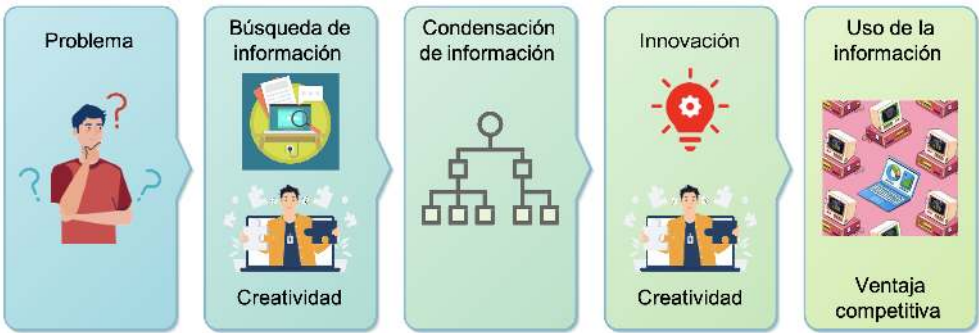
- **Diseñar estrategias de recopilación de información:** la empresa debe establecer métodos para identificar y obtener información relevante del entorno. Esto incluye la observación de tendencias de mercado, cambios en las necesidades de los clientes y movimientos de los competidores.
- **Plantear y ejecutar estrategias:** con la información en mano, lo siguiente es planificar y ejecutar estrategias en función de los datos recopilados. Los empleados responsables deben ser capaces de analizar la información y plantear acciones que respondan a los cambios del entorno, como la adaptación de productos o servicios y la mejora de procesos internos.
- **Procesos de búsqueda de información:** esto incluye el uso de tecnologías de información, herramientas de análisis de datos y metodologías para evaluar la fiabilidad y relevancia de la información recolectada.

Como se puede observar, la inteligencia competitiva es fundamental para que una organización pueda adaptarse y prosperar en un entorno dinámico. Su éxito depende de la capacidad de la empresa para transformar datos en



conocimiento aplicable y generar valor a través de decisiones estratégicas informadas (Robbins y Coulter, 2018; Yukl, 2013). Ahora es momento de revisar la figura 9 para analizar el proceso de la inteligencia competitiva empresarial.

Figura 9
Proceso de la inteligencia competitiva



Nota. Adaptado de *Administración 13E* (p. 266) [Ilustración], por Robbins, S. y Coulter, M., 2018, Pearson Educación, CC BY 4.0.

Como se muestra en la figura anterior, el proceso de inteligencia competitiva empresarial brinda un enfoque sistemático que puede ayudar a las empresas a identificar oportunidades, anticipar desafíos y mantener una ventaja competitiva.

¡Excelente, lo ha hecho muy bien! A lo largo de esta unidad hemos aprendido cómo el desarrollo de la creatividad, la innovación y la inteligencia competitiva son esenciales para que las organizaciones se mantengan a la vanguardia en entornos dinámicos. Hemos estudiado cómo la creatividad proporciona las ideas originales necesarias para resolver problemas y mejorar procesos, también hemos visto cómo la innovación convierte estas ideas en soluciones tangibles respondiendo a las demandas del mercado, y cómo la inteligencia competitiva permite a las organizaciones adaptarse estratégicamente al entorno cambiante para anticipar movimientos del mercado y de los

competidores. En conjunto, estos elementos representan pilares fundamentales que potencian la capacidad de adaptación, crecimiento y éxito de una organización en un mundo cada vez más competitivo y acelerado.

Para afianzar nuestro aprendizaje, ahora le invito a consultar el artículo ["Impulsar la innovación: fomentar la creatividad en el lugar de trabajo"](#) para entender cómo la creatividad y la innovación impulsan la competitividad. Adicionalmente, no olvide desarrollar las actividades recomendadas debajo.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Vamos a realizar una exploración personal sobre la creatividad:

Piensa en un momento en el que hayas resuelto un problema de manera creativa (puede ser en el ámbito escolar, personal o social), y escribe un texto breve (150-200 palabras) respondiendo:

- ¿Cuál era el problema y qué solución creativa propusiste?
- ¿Qué impacto tuvo esa solución?
- ¿Qué elementos o habilidades consideras que te ayudaron a ser creativo?

Reflexionar sobre la creatividad ayuda a los alumnos a comprender su importancia como herramienta para resolver problemas y generar ideas innovadoras. Esta actividad fomenta el pensamiento divergente y la autoevaluación de las capacidades creativas.

2. Ahora realice un análisis de un caso de innovación empresarial, para lo cual debe investigar un caso real de una empresa que haya implementado una innovación significativa (por ejemplo, Tesla, Apple, o una empresa local), y posteriormente, escriba un texto breve (150-200 palabras) donde explique:

- ¿En qué consistió la innovación y qué problema resolvió?
- ¿Cómo benefició a la empresa o a sus clientes?



- ¿Qué aprendiste de este caso sobre la importancia de la innovación en los negocios?

Investigar casos de innovación permite a los alumnos comprender cómo las ideas novedosas pueden transformar industrias y generar ventajas competitivas. Además, ayuda a visualizar cómo aplicar estos conceptos en la práctica.

Nota. Por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

3. Es momento de poner a prueba sus conocimientos y comprensión de los contenidos desarrollando la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 6

Seleccione la opción correcta.

1. ¿Cómo se define el pensamiento reproductivo?
 - a. La persona recurre a un conocimiento previo sobre un problema similar al actual.
 - b. La persona no requiere de experiencias concretas previas para encontrar una solución.
 - c. La persona desarrolla ideas y conceptos nuevos para poder solventar algún problema.
2. ¿Cómo se define el pensamiento productivo?
 - a. La persona recurre a un conocimiento previo sobre un problema similar al actual.
 - b. La persona no requiere de experiencias concretas previas para encontrar una solución.
 - c. La persona desarrolla ideas y conceptos nuevos para poder solventar algún problema.



3. ¿Cómo se define el pensamiento creativo?

- a. La persona recurre a un conocimiento previo sobre un problema similar al actual.
- b. La persona no requiere de experiencias concretas previas para encontrar una solución.
- c. La persona desarrolla ideas y conceptos nuevos para poder solventar algún problema.

4. ¿A qué hace referencia el sombrero blanco en la técnica de los seis sombreros para pensar de Edward de Bono?

- a. Ver los hechos cómo están sucediendo, sin interpretaciones.
- b. Ver el problema con base en nuestras intuiciones y emociones.
- c. Ver los problemas de forma negativa o pesimista.

5. ¿A qué hace referencia el sombrero rojo en la técnica de los seis sombreros para pensar de Edward de Bono?

- a. Ver los hechos cómo están sucediendo, sin interpretaciones.
- b. Ver el problema con base en nuestras intuiciones y emociones.
- c. Ver los problemas de forma negativa o pesimista.

6. ¿A qué hace referencia el sombrero negro en la técnica de los seis sombreros para pensar de Edward de Bono?

- a. Ver los hechos cómo están sucediendo, sin interpretaciones.
- b. Ver el problema con base en nuestras intuiciones y emociones.
- c. Ver los problemas de forma negativa o pesimista.

7. ¿A qué hace referencia el sombrero amarillo en la técnica de los seis sombreros para pensar de Edward de Bono?

- a. Ver los problemas de forma positiva.
- b. El objetivo es organizar todas las ideas y pensamientos sobre el problema.
- c. Evoca nuestra creatividad para poder desarrollar una solución.





8. ¿A qué hace referencia el sombrero azul en la técnica de los seis sombreros para pensar de Edward de Bono?
- Ver los problemas de forma positiva.
 - El objetivo es organizar todas las ideas y pensamientos sobre el problema.
 - Evoca nuestra creatividad para poder desarrollar una solución.
9. ¿A qué hace referencia el sombrero verde en la técnica de los seis sombreros para pensar de Edward de Bono?
- Ver los problemas de forma positiva.
 - El objetivo es organizar todas las ideas y pensamientos sobre el problema.
 - Evoca nuestra creatividad para poder desarrollar una solución.

Responda Verdadero (V) o Falso (F) según corresponda.

10. () La pausa creativa es una forma voluntaria de interrumpir el proceso mental convencional, y dar lugar a un pensamiento creativo.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 12

Estimados estudiantes, en esta semana inicia la penúltima unidad de estudio. Durante esta semana se explorará sobre el proceso que permite la toma de decisiones de manera más efectiva y fundamentada. ¡Continúe con el aprendizaje!

Unidad 7. Proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones es fundamental en la gestión y administración organizacional, ya que impacta directamente en la efectividad de los líderes y la organización en su conjunto. En todos los niveles jerárquicos, los gerentes deben enfrentar situaciones que requieren la selección de la mejor alternativa entre varias opciones disponibles (Ibarra, 2015). Este proceso, que va más allá de una simple elección, involucra una serie de pasos interrelacionados que incluyen la identificación del problema, la definición de los criterios de decisión, el análisis de alternativas y la evaluación de los resultados (Kaiser y Hogan, 2020). A lo largo de este proceso, los gerentes deben ser capaces de tomar decisiones informadas, equilibradas y, en muchos casos, innovadoras para adaptarse a contextos cambiantes y a la dinámica del entorno organizacional.

Aunque el proceso de toma de decisiones puede parecer lineal, en la práctica se trata de un ciclo continuo que implica flexibilidad, y revisión constante (Robbins y Coulter, 2018). Además, las decisiones no siempre se toman bajo condiciones de certeza; muchas veces los gerentes se enfrentan a incertidumbre, riesgo o limitaciones en cuanto a la información disponible (Kotter, 2021). Los modelos de toma de decisiones, como la racionalidad, la racionalidad limitada o la intuición, ofrecen diferentes perspectivas sobre cómo los gerentes pueden abordar estos desafíos y tomar decisiones que, aunque no siempre perfectas, sean las más adecuadas dadas las circunstancias (Lesma y Barrietos, 2020).

A través de la toma de decisiones efectiva, los gerentes pueden guiar a sus organizaciones hacia el éxito, resolver problemas complejos y aprovechar oportunidades en un entorno competitivo y en constante cambio. Sin embargo, este proceso no está exento de dificultades, ya que diversos sesgos y errores cognitivos pueden influir en el juicio de los tomadores de decisiones (Kaiser y Hogan, 2020). Por lo tanto, es crucial que los gerentes desarrollen una comprensión profunda del proceso de toma de decisiones, aplicando tanto análisis lógico como intuición, y estén preparados para aprender de las decisiones pasadas para mejorar continuamente su enfoque (Ibarra, 2015).



7.1. Introducción al proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones, desde las que definen los objetivos de la organización hasta las que se enfocan en la operatividad diaria, influyen tanto en el rendimiento personal de cada miembro como en el éxito de la organización (Robbins y Coulter, 2018). Este proceso puede ser complejo y requiere de un análisis de lo que lo compone. Revise la siguiente infografía, donde se presentan ocho pasos que componen el proceso de toma de decisiones.

[Proceso de toma de decisiones](#)

Como se puede observar, el proceso de toma de decisiones comienza con la identificación del problema y culmina con la evaluación de la eficiencia de las decisiones que hemos tomado.

7.2. Modelos de la toma de decisiones

A pesar de que todos los miembros de una organización toman decisiones, los gerentes son responsables de las decisiones que impactan en el funcionamiento y la dirección de la empresa (Yukl, 2013). Este proceso puede ser rutinario o complejo, y va desde decisiones cotidianas, como elegir qué comer, hasta decisiones estratégicas que afectan a la organización en su conjunto. Para efectos de esta asignatura, vamos a estudiar algunos modelos de toma de decisiones. ¡Comencemos!

7.2.1. Racionalidad

La perspectiva de racionalidad asume que los gerentes toman decisiones lógicas y consistentes para maximizar el valor. Esta visión se basa en supuestos, como la objetividad, la claridad del problema y el conocimiento de todas las alternativas y sus consecuencias (Arroyo-Tovar, 2017). En teoría, una decisión racional debe conducir a la mejor alternativa posible (Yukl, 2013). Sin embargo, en la práctica los gerentes pueden no tener acceso a toda la



información o pueden enfrentar situaciones ambiguas. Por lo tanto, aunque se espera que los gerentes actúen racionalmente, no siempre lo hacen (Robbins & Coulter, 2018), esto es lo que llamamos racionalidad limitada.

7.2.2. Racionalidad limitada

La racionalidad limitada propone que, aunque los gerentes intentan ser racionales, su capacidad para procesar información es limitada. Esto significa que, en lugar de buscar la solución óptima, los gerentes pueden conformarse con una alternativa que sea "suficientemente buena" (Garvey-Berger, 2019). La racionalidad limitada sugiere que, debido a limitaciones cognitivas y de tiempo, los gerentes suelen optar por decisiones que cumplen con sus necesidades inmediatas en lugar de maximizar los resultados a largo plazo (Robbins & Coulter, 2018). Un ejemplo de esto es el caso de un emprendedor reciente en agronegocios que acepta un proveedor que no ofrece la mejor calidad de producto en el mercado, pero es la opción más aceptable en el momento. Esto ilustra cómo las decisiones no siempre se toman de manera óptima.

7.2.3. Intuición

La intuición en la toma de decisiones se refiere a la capacidad de los gerentes para hacer juicios basados en experiencias previas y sentimientos acumulados (Kaiser y Hogan, 2020). La intuición puede ser un complemento valioso en la toma de decisiones racionales y limitadas. Muchos gerentes confían en su intuición, especialmente en situaciones donde la información es escasa o el tiempo es un factor crítico (Garvey-Berger, 2019). Las investigaciones sugieren que los gerentes que entienden y gestionan sus emociones pueden tomar decisiones más efectivas (Northouse, 2018). Esto desafía la idea de que las decisiones deben ser completamente objetivas y desprovistas de emociones. Revise el siguiente caso icónico sobre toma de decisiones basadas en la intuición:

El desarrollo del iPhone (2007)



Steve Jobs tenía una gran capacidad para tomar decisiones intuitivas, basadas en su visión del futuro y en su comprensión del comportamiento del consumidor. Cuando Apple desarrolló el iPhone, la industria móvil estaba dominada por teléfonos, con teclados físicos Ej. BlackBerry y Nokia. Jobs intuyó que los consumidores preferirían un dispositivo con pantalla táctil completa, incluso cuando los estudios de mercado no lo respaldaban. Ignoró las tendencias del momento y apostó por una interfaz minimalista y funcional.

Su decisión fue arriesgada, pero transformó la industria móvil, convirtiendo al iPhone en un referente y estableciendo un nuevo estándar para los teléfonos inteligentes.



¿Conoce algún ejemplo en el mundo de los agronegocios que muestre un proceso de decisiones basadas en la intuición?

7.2.4. Administración basada en evidencias

En lugar de seguir solo intuiciones, la Administración Basada en Evidencias (ABE) se centra en el uso sistemático de evidencia confiable para guiar las decisiones (Kaiser y Hogan, 2020). La ABE se basa en cuatro elementos: la pericia del decisor, la evidencia externa evaluada, las opiniones de los interesados y los factores organizacionales (Northouse, 2018). Este enfoque busca utilizar la mejor evidencia disponible para tomar decisiones informadas (Robbins & Coulter, 2018). Un caso práctico es el de los gerentes de Bon-Ton Stores, que implementaron un proceso de selección basado en datos, que redujo la rotación de personal y mejoró la calidad de las contrataciones. Aunque la evidencia es primordial para la ABE, esta práctica se combina con la intuición para tomar decisiones informadas y efectivas.



7.3. Tipos de decisiones y condiciones para la toma de decisiones

Los tipos de decisiones se presentan según se trate de problemas estructurados y no estructurados que guían decisiones programadas y no programadas bajo condiciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre. A continuación, se analiza cada uno de estos aspectos.

7.3.1. Tipos de decisiones

De acuerdo con Robbins y Coulter (2018), los gerentes enfrentan una variedad de problemas que pueden ser estructurados y no estructurados, lo que influye en el tipo de decisión que deben tomar.

- Problemas estructurados y decisiones programadas

Los problemas estructurados son aquellos que son claros, conocidos y fáciles de definir (Ibarra, 2015). Las decisiones en estas situaciones tienden a ser programadas, es decir, se resuelven mediante procedimientos, reglas y políticas preestablecidas. Kotter (2021), define a estos elementos de la siguiente manera:

- **Procedimientos:** son pasos secuenciales establecidos que guían al gerente en la resolución de un problema. Por ejemplo, el procedimiento que sigue la gerencia para adquirir los materiales solicitados.
- **Reglas:** son declaraciones explícitas que determinan lo que se puede o no hacer. Por ejemplo, una regla sobre el ausentismo puede derivar en decisiones disciplinarias rápidas y justas.
- **Políticas preestablecidas:** las políticas proporcionan directrices generales para la toma de decisiones, a menudo con un grado de ambigüedad que permite cierta interpretación. Por ejemplo, una política que establece que "el cliente es lo más importante" permite al gerente tomar decisiones basadas en el contexto específico.



Algunos ejemplos de problemas estructurados incluyen el manejo de un cliente que devuelve un producto o la gestión de un retraso en la entrega de suministros. En estos casos, la solución es evidente y no requiere un análisis extensivo, como cuando, por ejemplo, un mesero derrama una bebida sobre un cliente, la respuesta será cubrir el costo de la limpieza.

Este tipo de respuesta se considera una decisión programada, ya que se basa en una rutina estandarizada (Labourdette y Scaricabarozi, 2010).

• Problemas no estructurados y decisiones no programadas

Los problemas no estructurados son nuevos o poco comunes, y la información disponible suele ser ambigua o incompleta. Estos problemas requieren decisiones no programadas, que son únicas y adaptadas a la situación específica (Labourdette y Scaricabarozi, 2010). Un ejemplo es la decisión de cómo un departamento de recursos humanos ajustará sus políticas de seguros para cumplir con las nuevas regulaciones planteadas por el gobierno. Las decisiones no programadas demandan un enfoque más innovador y analítico (Ibarra, 2015). En la práctica, las decisiones gerenciales suelen estar en algún punto entre lo estructurado y lo no estructurado, lo que refleja la complejidad de este proceso.

7.3.2. Condiciones para la toma de decisiones

Según Robbins y Coulter (2018), cuando los gerentes toman decisiones operan bajo condiciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre. A continuación, se analizan las características de cada una de ellas.

• Certidumbre

La condición más favorable para la toma de decisiones es la certidumbre, donde el gerente puede prever con exactitud los resultados de cada alternativa (Garvey-Berger, 2019). En situaciones de certidumbre, como la que enfrenta un tesorero que conoce las tasas de interés exactas de los



bancos para depositar fondos, la toma de decisiones se simplifica significativamente. Sin embargo, Kotter (2021) advierte que es raro que los gerentes encuentren decisiones en este contexto ideal.

- **Riesgo**

La condición más común en la toma de decisiones es el riesgo, donde el gerente puede calcular la probabilidad de resultados basados en datos históricos y experiencias previas (Labourdette y Scaricabarozzi, 2010). Por ejemplo, un caficultor que evalúa la instalación de un nuevo sistema de riego puede utilizar datos meteorológicos históricos para estimar las utilidades adicionales esperadas. En esta situación, el caficultor puede calcular el valor esperado y, con esta información, justificar la inversión.

- **Incertidumbre**

Finalmente, la incertidumbre ocurre cuando no hay certeza sobre los resultados y las probabilidades de éxito son difíciles de calcular (Arroyo-Tovar, 2017). Los casos más comunes de incertidumbre se dan en situaciones críticas, como la crisis en una inundación o sequía tras un desastre natural. En tales circunstancias, las decisiones se ven influenciadas por la escasez de información y la gestión emocional del tomador de decisiones. Dependiendo de su mentalidad, un gerente puede optar por maximizar el beneficio potencial, minimizar el riesgo de pérdida o reducir el arrepentimiento por decisiones pasadas (Robbins y Coulter, 2018).

7.4. Sesgos y errores en la toma de decisiones

En la toma de decisiones, las gerencias suelen recurrir a reglas generales para simplificar este proceso. Aunque estas estrategias ayudan a entender información compleja, también pueden dar lugar a errores y sesgos. En este contexto, se identificarán y describirán doce sesgos y errores comunes que



afectan la toma de decisiones gerenciales, según Labourdette y Scaricabarozi (2010), Mosquera-Carrascal et al. (2020) y Northouse (2018), en la siguiente infografía:

Sesgos y errores comunes en la toma de decisiones

Es fundamental que los gerentes sean conscientes de estos sesgos para mitigar sus efectos negativos. La investigación sugiere que la capacitación puede ayudar a los empleados a identificar y reducir decisiones sesgadas, y este efecto puede ser duradero (Kotter, 1996). Además, los gerentes deben evaluar críticamente las heurísticas que utilizan y considerar la ayuda de colegas de confianza para identificar debilidades en su estilo de toma de decisiones (Labourdette y Scaricabarozi, 2010).

7.5. Importancia de la toma de decisiones en el entorno actual

En un mundo empresarial complejo y acelerado, los gerentes deben adaptarse a un entorno donde la información es a menudo incompleta y las decisiones deben tomarse bajo presión. Para mejorar la toma de decisiones, se sugiere que los gerentes comprendan las diferencias culturales, establezcan estándares claros, reconozcan cuándo es el momento de retroceder y utilicen un proceso de toma de decisiones que sea lógico y flexible (Labourdette y Scaricabarozi, 2010).

¡Excelente, hemos culminado con el estudio de la unidad! En esta semana ha aprendido que el proceso de toma de decisiones es esencial para la gestión eficaz en cualquier organización y que los gerentes deben seguir una serie de pasos estructurados que les permitan tomar decisiones fundamentadas y alineadas con los objetivos de la empresa y evitando sesgos.

La toma de decisiones no es un proceso aislado, sino continuo, y se ve influida por diversos modelos y enfoques, como la racionalidad, la intuición y la administración basada en evidencias, cada uno con sus propias ventajas y limitaciones. Además, los gerentes deben estar conscientes de los sesgos y



errores que pueden afectar sus decisiones, como el sesgo de confirmación o el error de costos hundidos, que pueden distorsionar el juicio y llevar a resultados subóptimos.



Para profundizar su aprendizaje sobre el proceso de toma de decisiones empresariales, le invito a revisar el documento "[Business Intelligence: La toma de decisiones empresariales basadas en los datos](#)". En este documento conocerá más sobre las técnicas y estrategias para tomar decisiones más informadas y efectivas.

Adicionalmente, no olvide desarrollar las actividades que se recomiendan debajo.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Para identificar sesgos en decisiones personales, reflexione sobre una decisión reciente que tomaste (puede ser personal o académica) y escriba un texto breve (150-200 palabras) donde respondas:

- ¿Qué factores influyeron en tu decisión?
- ¿Identificas algún sesgo (como exceso de confianza, prejuicio o presión social) en tu proceso?
- ¿Qué harías diferente para prevenir ese sesgo en futuras decisiones?

Reconocer los sesgos que influyen en nuestras decisiones permite a los alumnos mejorar su pensamiento crítico y tomar decisiones más objetivas. Esta actividad fomenta la reflexión sobre las influencias subconscientes en la toma de decisiones.

2. Continuemos con el análisis de un modelo de toma de decisiones, para ello investigue uno de los modelos más conocidos de toma de decisiones (como el modelo racional o el modelo de reconocimiento



primario), y escriba un texto breve (150-200 palabras) en el que explique:

- ¿En qué consiste el modelo?
- ¿Cómo puede aplicarse en situaciones prácticas?
- ¿Qué ventajas ofrece frente a una toma de decisiones menos estructurada?

Conocer y aplicar modelos de toma de decisiones ayuda a estructurar el proceso y a considerar todas las variables importantes. Esto mejora la calidad de las decisiones en contextos complejos.

Nota. Por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

3. Ahora es momento de poner a prueba nuestros conocimientos desarrollando la autoevaluación:



Autoevaluación 7

Seleccione la opción correcta.

1. Dentro del proceso de toma de decisiones, identificar el problema es:
 - a. Se debe identificar el problema o discrepancia existente en la organización.
 - b. Apuntar todos los criterios de decisión para resolver el problema.
 - c. Pondera los criterios de mayor a menor.
2. Dentro del proceso de toma de decisiones, ponderar los criterios es:
 - a. Se debe identificar el problema o discrepancia existente en la organización.
 - b. Apuntar todos los criterios de decisión para resolver el problema.
 - c. Pondera los criterios de mayor a menor.



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



- b. Se pone en práctica la alternativa elegida.
- c. En este punto, el responsable deberá listar todas las alternativas viables.

8. Dentro del proceso de toma de decisiones, la evaluación se refiere a:

- a. Se evalúa el proceso de toma de decisiones con los resultados obtenidos.
- b. Apuntar todos los criterios de decisión para resolver el problema.
- c. En este punto, el responsable deberá listar todas las alternativas viables.

9. En el modelo de toma de decisiones, la racionalidad se refiere a:

- a. Se evalúa el proceso de toma de decisiones con los resultados obtenidos.
- b. La toma de decisiones nace del conocimiento previo que han adquirido los gerentes.
- c. En este punto, el responsable deberá listar todas las alternativas viables.

10. En el modelo de toma de decisiones, la intuición se refiere a:

- a. Se evalúa el proceso de toma de decisiones con los resultados obtenidos.
- b. Apuntar todos los criterios de decisión para resolver el problema.
- c. Los gerentes dejan que la intuición sea quien les guíe al tomar una decisión.

[Ir al solucionario](#)





Semana 13

Estimados estudiantes, ha llegado el momento de abordar la unidad final de esta asignatura. Esta unidad será estudiada en tres semanas. A lo largo de ellas aprenderemos sobre sistemas de información de negocios y algunos conceptos clave que componen estos sistemas que son fundamentales para la toma de decisiones. Además, se abordarán las tecnologías de la información y su evolución, destacando las tendencias actuales que influyen en el desarrollo de estos sistemas y en su integración con herramientas avanzadas. ¡Comencemos!

Unidad 8. Sistemas de información en los negocios

Los sistemas de información en los negocios son fundamentales para el manejo eficiente y estratégico de la información dentro de las organizaciones. A lo largo de esta semana examinaremos las diversas dimensiones y características que deben considerar las empresas para implementar sistemas de información eficaces y alineados con sus objetivos estratégicos.

8.1. Conceptos fundamentales: datos, información y sistemas

La unidad 8 inicia con la distinción entre datos, información y sistemas. Según Cohen y Asín, (2009), un dato es un número, palabra o imagen sin interpretación por sí misma, mientras que la información es el resultado de procesar datos para darles un significado en un contexto específico. Los sistemas, por su parte, incluyen tecnologías como bases de datos, *software* de análisis de datos, herramientas de inteligencia empresarial y plataformas colaborativas, que son cruciales para transformar los datos en información valiosa (Martínez et al. 2021). Estos sistemas mejoran la eficiencia organizacional, así como ofrecen soporte vital para la toma de decisiones estratégicas y operativas.



8.2. Definición y elementos de un Sistema de Información (SI)

Un Sistema de Información (SI) se define como un conjunto de elementos interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control dentro de una organización (Cohen & Asín, 2009), estos elementos incluyen:

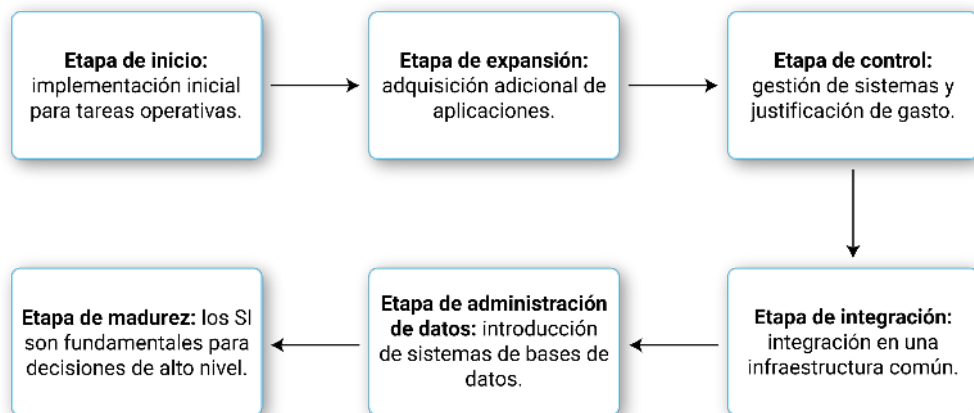
- **Hardware:** equipos físicos, como computadoras y dispositivos de entrada/salida, que permiten la operación del sistema de información.
- **Software:** programas que procesan los datos ingresados y producen los resultados esperados.
- **Datos o información fuente:** insumos necesarios que se procesan para obtener información de salida.
- **Personas:** usuarios que interactúan con el sistema, introducen datos y usan los resultados generados.
- **Telecomunicaciones:** tecnologías que facilitan la transmisión de datos, como redes, *módems* y *routers*.

Estos elementos permiten que los SI funcionen en una red interconectada y faciliten la comunicación (Domínguez, 2003). Los SI han ido evolucionando en las organizaciones siguiendo el modelo de crecimiento de Richard Nolan, que ha sido resumido por Cohen y Asín (2009) en las etapas expuestas en la siguiente figura:



Figura 10.

Etapas del modelo de crecimiento de Richard Nolan



Nota. Adaptado de *Tecnologías de la información en los negocios* (5ª ed.) [Ilustración], por Cohen, D. y Asín, E., 2009, McGraw Hill, CC BY 4.0.

8.2.1. Tipos y usos de los sistemas de información

Los SI pueden clasificarse según su funcionalidad y los niveles organizacionales a los que sirven en los siguientes tipos:

- **Sistemas transaccionales:** manejan grandes volúmenes de datos para tareas específicas a través de la automatización de procesos operativos repetitivos, como la facturación o el procesamiento de nóminas (Cohen & Asín, 2009).
- **Sistemas de apoyo en la toma de decisiones:** proporcionan información a niveles gerenciales para analizar datos y tomar decisiones estratégicas (Kotter, 1996).
- **Sistemas estratégicos:** optimizan procesos críticos para mejorar la relación con clientes y proveedores, impulsando la ventaja competitiva de la organización (Martínez et al., 2021).

¡Muy bien, se ha concluido con la primera parte de la unidad! En esta semana ha aprendido sobre la distinción entre datos, información y SI. Los SI se componen de elementos clave como *hardware*, *software*, datos, personas y

telecomunicaciones, los cuales deben trabajar de manera interconectada para lograr los objetivos organizacionales. A lo largo de su evolución, estos sistemas han transitado desde funciones operativas simples hasta ser instrumentos estratégicos para la ventaja competitiva. Así, el manejo eficiente de la información se convierte en un factor diferenciador para las empresas en un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

Ahora es momento de reforzar su aprendizaje desarrollando las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas



1. Defina los conceptos de datos, información y sistemas siguiendo estas
- Complete la tabla definiendo cada concepto en tus propias palabras.
 - Proporcione un ejemplo real que lo represente (por ejemplo, datos: cifras de ventas diarias; información: reporte semanal de ventas).
 - Explique brevemente por qué es importante para la gestión empresarial. instrucciones:

Gestión empresarial

Elemento	Definición Breve	Ejemplo Real	Importancia en los Negocios
Datos			
Información			
Sistema de Información (SI)			

Distinguir entre datos, información y sistemas permite a los alumnos comprender cómo estos conceptos se interrelacionan y contribuyen a la toma de decisiones en los negocios.

2. Realice un análisis de tipos y usos de sistemas de información, siguiendo las siguientes instrucciones:

- Investiga y completa la tabla con una descripción breve de cada tipo de sistema.
- Proporciona un ejemplo real de su uso en una empresa (por ejemplo, un TPS en un sistema de puntos de venta).
- Explica un uso clave y cómo beneficia a la organización.

Sistemas de Información

Tipo de SI	Descripción Breve	Ejemplo en una Empresa	Usos y Beneficios
Sistema de Procesamiento de Transacciones (TPS)			
Sistema de Información Gerencial (MIS)			
Sistema de Apoyo a la Toma de Decisiones (DSS)			

Conocer los tipos de sistemas de información y su aplicación permite a los alumnos identificar herramientas útiles para diferentes niveles organizacionales.

Nota: copie las tablas en un Word o cuaderno para rellenar.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 14

Estimados estudiantes, esta semana continúa con los contenidos de la Unidad 8, específicamente se analiza la estrategia de negocios a través de tecnologías de información. A lo largo de esta semana se explorará cómo las empresas pueden aprovechar las herramientas digitales para mejorar su competitividad, optimizar procesos y generar valor en un entorno dinámico y altamente

tecnológico. No olvide participar activamente en las discusiones y actividades propuestas, ya que comprender el papel de la tecnología en la estrategia empresarial será clave para su desarrollo profesional. ¡Continuemos!

Unidad 8. Sistemas de información en los negocios

8.3. La estrategia de negocios a través de tecnologías de información

La estrategia de negocios a través de las tecnologías de la información (TI) ha transformado la manera en que las organizaciones operan y compiten en el mercado. Originalmente utilizadas para mejorar funciones operativas, las TI han evolucionado hacia un componente estratégico clave que permite a las empresas obtener ventajas competitivas y crear valor añadido (Kaiser Hogan, 2020). Este enfoque estratégico optimiza procesos internos y facilita la innovación en productos y servicios, mejorando la eficiencia y fortaleciendo la relación con los clientes (Domínguez, 2003). A través de la integración de TI en diferentes áreas, como la cadena de valor y la reingeniería de procesos de negocios, las empresas pueden reducir costos, mejorar su posicionamiento en el mercado y fortalecer sus barreras de entrada (Cohen y Asín, 2009).

8.4. Ventajas competitivas y sistemas de información

La ventaja competitiva se refiere a la capacidad de una empresa para realizar actividades eficientemente y a menor costo que sus competidores (Martínez et al. 2021). Wiseman (2003), resalta que los sistemas de información estratégicos son clave en la configuración de las estrategias competitivas, ya que permiten a las empresas identificar oportunidades estratégicas y mejorar su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno competitivo. Estos sistemas van más allá de la mera automatización de procesos, ya que son diseñados específicamente para respaldar objetivos estratégicos, tales como la expansión hacia nuevos mercados o el fortalecimiento de las relaciones con los clientes (Domínguez, 2003).



8.5. Función del gerente y el modelo de Porter

Según Martínez et al. (2021), el modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta esencial para que los gerentes analicen la competitividad de su industria y definan estrategias efectivas. Este análisis incluye el manejo del poder de negociación de clientes y proveedores, la respuesta ante la amenaza de nuevos entrantes y productos sustitutos, y la capacidad de competir en mercados con alta rivalidad. Analicemos los componentes del modelo de Porter revisando la siguiente infografía interactiva.

[Modelo de Porter](#)

8.5.1. La cadena de valor de Porter y aplicación de tecnologías de información

La Cadena de Valor de Porter facilita la identificación de las áreas clave en una empresa donde la tecnología de la información puede generar valor y ventajas competitivas (Wiseman, 2003). En esta cadena, se encuentran las actividades primarias y de apoyo. ¡Revise sobre ellas a continuación!

- **Actividades primarias:** comprenden la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, así como de servicios posventa. La tecnología de la información puede optimizar cada área mediante sistemas tales como: de códigos de barra, gestión de inventarios y automatización de la fuerza de ventas (Cohen & Asín, 2009).
- **Actividades de apoyo:** incluyen a la infraestructura de la organización, la administración de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y las adquisiciones. Herramientas como los sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) y la gestión de relaciones con el cliente (CRM) facilitan la mejora de la eficiencia y la toma de decisiones en cada función (Martínez et al., 2021).



8.6. Competencias para un gerente en la implantación de Sistemas de Información Estratégicos (SIE)

La implantación de Sistemas de Información Estratégicos (SIE) es un proceso que demanda que la gerencia desarrolle ciertas competencias clave para la implementación exitosa de dichos sistemas. Cohen y Asín (2009), proponen que estas competencias deben dar prioridad al enfoque colaborativo entre la alta dirección y el equipo de tecnologías de la información, además de la necesidad de evaluar factores para mantener la innovación y la sostenibilidad de los costos de la empresa. A continuación, se describen las competencias esenciales para la ejecución exitosa de un SIE, según Martínez et al., (2009).

1. **Visión estratégica:** capacidad para comprender y comunicar la relevancia de los SIE alineándolos con los objetivos organizacionales y garantizando el respaldo de la alta dirección para el inicio del proyecto. Un gerente debe tener la capacidad de establecer una visión clara sobre cómo el SIE contribuirá al éxito de la empresa, así como entender la necesidad de una inversión continua en tecnología.
2. **Trabajo colaborativo:** capacidad para fomentar la colaboración y cooperación entre diferentes áreas de la empresa, como departamentos tecnológicos con otros departamentos, con el fin de identificar oportunidades y generar ideas innovadoras para la implementación del SIE. Esta competencia permite al gerente asegurar que todas las visiones del equipo sean consideradas en el proceso de planificación.
3. **Gestión de ideas:** capacidad para gestionar sesiones de lluvia de ideas que faciliten la exploración de varias posibilidades y oportunidades dentro del contexto del SIE, garantizando la participación de todas las partes involucradas. El gerente debe facilitar la creación de un ambiente que fomente las ideas innovadoras y se identifiquen áreas clave de oportunidad.
4. **Toma de decisiones estratégicas:** capacidad para presentar, evaluar y aprobar ideas ante la alta dirección, garantizando que las propuestas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Un gerente debe realizar un análisis crítico de las ideas y tomar decisiones



informadas, priorizando aquellas con mayor valor estratégico y retorno de inversión a largo plazo.

5. **Integración de la planeación estratégica:** competencia para incorporar la planificación en el proceso de desarrollo del SIE, valorando la factibilidad y rentabilidad de las propuestas y asegurando que estén alineadas con las metas de la organización. Esto permite al gerente asegurar que el SIE satisfaga las necesidades a corto plazo, además de proyectar soluciones sostenibles y adaptables al futuro.

8.7. Reingeniería de procesos de negocios

Se trata de una estrategia para mejorar la eficiencia organizacional mediante la revisión y rediseño profundo de los procesos existentes (Kaiser y Hogan, 2020). Este proceso exige que el gerente tenga una comprensión integral de los procesos actuales, así como la capacidad para identificar áreas de mejora con el fin de maximizar el rendimiento (Martínez et al., 2021).



Para llevar a cabo la reingeniería, la gerencia debe poseer una visión estratégica clara, habilidades para analizar procesos complejos, capacidad para tomar decisiones fundamentadas y una gran habilidad para gestionar el cambio dentro de la organización (Wiseman, 2003).

Además, el gerente debe ser capaz de liderar la implementación de TI con la finalidad de simplificar las operaciones, eliminar redundancias y optimizar los procesos de negocio, lo cual se traduce en una mejora en el flujo de trabajo, un aumento de la productividad y, en última instancia, una reducción significativa de costos (Martínez et al., 2009). El gerente también debe asegurar una comunicación efectiva con todos los niveles organizacionales, promoviendo la colaboración y asegurando que los equipos estén alineados con los objetivos del rediseño de procesos (Domínguez, 2003).



La reingeniería de procesos tiene el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, así como de transformar la manera en que la organización se enfrenta a los desafíos del mercado, impulsando la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo (Cohen y Asín, 2009). Observe el siguiente ejemplo aplicado en la agroindustria sobre **reingeniería de procesos en la producción cafetalera**.

Dentro de la agroindustria, la cadena de valor en la producción de café enfrenta diversos desafíos del mercado relacionados con las fluctuaciones climáticas y la necesidad de adoptar prácticas agrícolas sostenibles. Para mejorar la competitividad y sostenibilidad, se deben implementar técnicas de cultivo resistentes a factores climáticos y tecnologías para reducir el uso de insumos. En la fase de cosecha y poscosecha, es necesario capacitar a los productores en métodos que preserven la calidad y la trazabilidad para cumplir con los estándares internacionales. En el procesamiento, se invierte en tecnologías eficientes y se aprovechan subproductos del café, como la cáscara, para diversificar la oferta. En cuanto a distribución, se desarrollan relaciones directas con mercados internacionales y se promueven certificaciones sostenibles para fortalecer la marca. Finalmente, en el consumo final, se fomenta el consumo consciente mediante campañas sobre productos locales, éticos y sostenibles, utilizando empaques ecológicos y promoviendo la economía circular.

Como se ha analizado, la integración de las TI en las estrategias de negocio ha revolucionado la manera en que las empresas operan y compiten en el mercado globalizado actual. Las TI han pasado de ser herramientas operativas para convertirse en componentes estratégicos esenciales, permitiendo que las organizaciones optimicen procesos internos para generar ventajas competitivas significativas. A través de la automatización, la reducción de costos, la innovación en productos y servicios, y la creación de barreras de entrada, las empresas pueden fortalecer su posición en el mercado. Además, la implementación de SIE y la reingeniería de procesos de negocio se presentan como piezas clave para mejorar la eficiencia organizacional y adaptar continuamente las estrategias a un entorno dinámico.



Ahora, es momento de reforzar su aprendizaje desarrollando las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas



1. Establezca la relación entre ventajas competitivas y SI siguiendo las instrucciones:

- Complete la tabla con una breve descripción de cada tipo de ventaja competitiva.
- Proporcione un ejemplo de cómo la tecnología de información puede contribuir a esa ventaja (por ejemplo, uso de ERP para optimizar costos).
- Explique cómo ese impacto mejora la posición de la empresa en el mercado.

Ventajas competitivas

Ventaja Competitiva	Descripción Breve	Ejemplo de Aplicación de TI	Impacto en la Competitividad
Liderazgo en Costos			
Diferenciación			
Enfoque			

Comprender cómo los sistemas de información generan ventajas competitivas permite a los alumnos identificar su papel estratégico en la mejora de procesos y en la diferenciación de las empresas frente a la competencia.

2. Ahora analice el modelo de las Fuerzas de Porter para comprender los factores que influyen en la competitividad de una industria y cómo las

tecnologías de información pueden ser utilizadas para influir en dichas fuerzas. Utilice las siguientes instrucciones:

- Complete la tabla describiendo brevemente cada fuerza competitiva.
- Proporcione un ejemplo de cómo la tecnología de información puede mitigar o aprovechar cada fuerza (por ejemplo, fidelización de clientes con CRM).
- Explique un beneficio concreto que la estrategia proporciona a la empresa.

Fuerzas competitivas

Fuerza Competitiva	Descripción Breve	Ejemplo de Estrategia con TI	Beneficio para la Empresa
Amenaza de Nuevos Entrantes			
Poder de Negociación de los Clientes			
Poder de Negociación de los Proveedores			
Amenaza de Productos Sustitutos			
Rivalidad entre Competidores			

Nota: copie las tablas en un Word o cuaderno para rellenar.





Semana 15

Estimados estudiantes, en esta semana culmina el estudio de la unidad 8. En esta ocasión se analizará el comercio electrónico como una estrategia fundamental dentro de los negocios. También se analizará cómo actualmente la transformación digital ha impulsado a las empresas a adaptarse a nuevos modelos de venta y distribución de productos y servicios a través de plataformas en línea. ¡Continúe con su aprendizaje!

Unidad 8. Sistemas de información en los negocios

8.8. Comercio electrónico: una estrategia fundamental en los negocios

El comercio electrónico ha transformado la manera en que las empresas interactúan con sus clientes, proveedores y competidores. Este concepto, que se refiere a la realización de transacciones comerciales a través de *internet*, ha evolucionado desde una simple herramienta de promoción hasta convertirse en un elemento integral de los procesos operacionales de las empresas (Kaiser Hogan, 2020). A través de las diferentes generaciones del comercio electrónico y sus diversas categorías, como el negocio a negocio (B2B, por sus siglas en inglés) y el negocio a consumidor (B2C, por sus siglas en inglés), las organizaciones han logrado expandir su alcance global, mejorar la eficiencia operativa y ofrecer experiencias de compra innovadoras (Martínez et al. 2021). Sin embargo, el comercio electrónico también enfrenta desafíos, tales como la seguridad, la privacidad de los datos, y la falta de una regulación legal uniforme (Kotter, 2021). Por estas razones, entender los fundamentos del comercio electrónico y su impacto en los negocios es crucial para las empresas que buscan aprovechar sus ventajas y superar los obstáculos asociados.



8.9. El comercio electrónico y el e-business

El comercio electrónico, también conocido con el término anglo e-commerce, se refiere a la realización de intercambios comerciales y transacciones a través de medios electrónicos, especialmente internet (Ibarra, 2015), incluyendo actividades de compra y venta en línea. Por otro lado, e-business es un término más amplio acuñado por IBM en 1997, que abarca a más de las transacciones comerciales, la integración de sistemas y procesos operacionales mediante tecnologías de internet, como intranets y extranets (Domínguez, 2003). Es decir, mientras que el comercio electrónico se enfoca en las transacciones directas, el e-business involucra la optimización de procesos internos y la conexión de sistemas con clientes, proveedores y empleados para generar un valor añadido en la organización.

8.10. Generaciones de comercio electrónico

Para Martínez et al. (2021), el comercio electrónico ha evolucionado a partir de tres generaciones principales. La primera consistía en usar la Web para promocionar productos y servicios, la segunda que agregó capacidades para realizar transacciones comerciales directamente en línea; y la tercera que integró procesos de negocios completos que permitieron a las empresas gestionar sus relaciones con clientes y proveedores a través de *internet*. Cada generación ha impulsado la adopción del comercio electrónico, ampliando el acceso de las empresas al mercado global y facilitando la digitalización de los procesos comerciales (Domínguez, 2003).



8.11. Categorías de comercio electrónico

Según Martínez et al. (2021) y Cohen & Asín (2009), el comercio electrónico se clasifica en varias categorías, cada una con características y aplicaciones específicas, adaptadas a diferentes modelos de negocio y necesidades del mercado. Estas categorías incluyen:

- **Negocio a negocio (B2B):** involucra transacciones entre empresas y representa el 80 % del comercio electrónico. Se utiliza para compras, administración de proveedores y servicios de soporte.
- **Negocio a consumidor (B2C):** esta categoría permite a los consumidores adquirir productos y servicios directamente de empresas a través de plataformas en línea.
- **Consumidor a consumidor (C2C):** facilita transacciones entre consumidores, muchas veces mediante terceros como plataformas de subastas y anuncios clasificados.
- **Consumidor a negocio (C2B):** permite a los consumidores establecer las condiciones de sus transacciones a través de plataformas como Priceline.

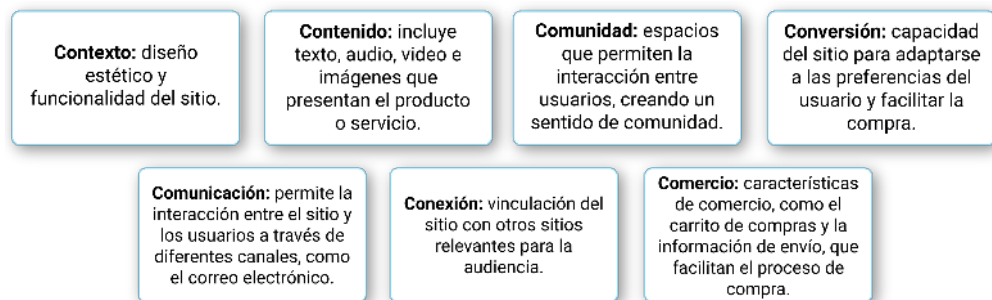
8.12. Diseño de la interfaz del sitio de comercio electrónico

La interfaz de un sitio de comercio electrónico es clave para atraer y retener clientes. Según Rayport (2001), los elementos más importantes para el diseño de una interfaz para el comercio electrónico deben incluir los expuestos en la siguiente figura:



Figura 11

Elementos para el diseño de una interfaz para comercio electrónico



Nota. Adaptado de *E-commerce* [Ilustración], por Rayport, J. y Jaworski, B., 2001, McGraw Hill, CC BY 4.0.

8.13. Sistemas de pago en el comercio electrónico

Los sistemas de pago en línea son fundamentales para la confianza del consumidor. Un sistema de comercio electrónico confiable debe garantizar la protección de la transmisión de datos, la validación de transacciones y la privacidad de la información personal (Rayport 2001). Los estándares de encriptación como SSL (Secure Sockets Layer) y SET (Secure Electronic Transaction) son esenciales para resguardar la información de pago, a las que se suman la utilización de firmas digitales para verificar la identidad de las partes involucradas y la integridad de las transacciones (Domínguez, 2003).

8.14. Aspectos legales y de seguridad en el comercio electrónico

El comercio electrónico enfrenta varios desafíos legales y de seguridad. Dominguez (2003) y Cohen & Asín (2009) detallan los siguientes:

- **Privacidad y seguridad:** los consumidores desconfían de introducir información personal para pago en línea, por lo que los sistemas de seguridad deben proteger tanto al comprador como al vendedor, impidiendo cualquier posibilidad de fraude o uso indebido de la información personal.

- **Firma y contratos electrónicos:** la firma digital permite validar legalmente las transacciones electrónicas, pero en muchos países aún no se cuenta con un marco legal uniforme que regule su uso y validez.
- **Propiedad intelectual y derechos de autor:** el entorno digital facilita la copia y distribución no autorizada de marcas y productos en línea, lo cual presenta retos en cuanto a la protección de la propiedad intelectual.
- **Cuestiones legales y políticas:** la falta de regulación uniforme a nivel global complica la gestión de aspectos legales, como la validez de contratos electrónicos y la protección de marcas.

8.15. Beneficios del comercio electrónico

El comercio electrónico ha transformado el panorama de los negocios, ofreciendo ventajas significativas, en términos de acceso a productos, eficiencia operativa y expansión (Martínez et al., 2021). En la tabla 16, podemos observar cuáles son los beneficios que esta estrategia ofrece a ambas partes involucradas en las transacciones en línea.



Tabla 16
Beneficios del comercio electrónico para el consumidor y la empresa

Beneficio	Para el consumidor	Para la empresa
Variedad de productos y servicios	Permite el acceso a una amplia gama de productos y servicios.	-
Mejora de precios	Mejora los precios al eliminar intermediarios.	-
Comodidad	Ofrece la comodidad de realizar compras desde el hogar.	-
Comparación de precios y productos	Permite comparar precios y productos en un solo lugar.	-
Eficiencia operativa	-	Mejora la eficiencia operativa al reducir costos de transacción.
Expansión a nuevos mercados	-	Facilita la expansión a nuevos mercados sin limitaciones geográficas.
Publicidad constante	-	Ofrece una plataforma de publicidad constante a través de su sitio web.

Nota. Adaptado de *Las tecnologías de la información y comunicación en la educación latinoamericana: Modelos y tendencias de uso* (p. 35), por Martínez, Y.; Varela, Y.; Rueda, Z.; García, Z. y Anteliz, Z., 2021, Editorial EIDEC.

Como se muestra en la tabla 16, el comercio electrónico beneficia tanto al consumidor como a la empresa, permitiendo la posibilidad de ofrecer precios más competitivos y la expansión geográfica de nuevos mercados.

¡Felicidades, ha terminado el estudio de la unidad, lo ha hecho muy bien! A lo largo de esta semana ha aprendido que el comercio electrónico se ha consolidado como una estrategia clave para las empresas en la era digital,



permitiéndoles expandir su alcance y optimizar sus operaciones mediante la integración de procesos comerciales a través de *Internet*. El comercio electrónico ha transformado la forma en que las organizaciones interactúan con sus clientes y proveedores, mejorando la eficiencia y ofreciendo nuevas oportunidades de crecimiento. Sin embargo, este modelo también enfrenta desafíos significativos en términos de seguridad, privacidad, y regulaciones legales, que deben ser abordados para garantizar la confianza del consumidor y el éxito a largo plazo.

Ahora es momento de reforzar su aprendizaje consultando el siguiente video sobre "[sistemas de información empresarial](#)". Con la revisión de este video, usted conocerá cómo los sistemas de información impactan en las operaciones y la estrategia empresarial. Una vez que ha terminado con la lectura, dedíquese tiempo a desarrollar las actividades que se recomiendan debajo.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Desarrolle una comparación entre comercio electrónico y *e-Business* siguiendo estas instrucciones:

- Complete la tabla definiendo brevemente cada concepto (comercio electrónico y e-business).
- Proporcione un ejemplo real de cómo cada uno se aplica en un negocio (por ejemplo, una tienda en línea para comercio electrónico y un sistema de gestión de clientes para e-business).
- Explique la diferencia clave entre ambos términos.



Diferencia entre Comercio electrónico y e-Business

Concepto	Definición	Ejemplo de Aplicación en Negocios	Diferencia Clave
Comercio Electrónico (e-Commerce)			
e-Business			

Distinguir entre comercio electrónico y e-business ayuda a los alumnos a comprender los alcances y las diferencias entre ambos conceptos, permitiendo ver cómo se integran en las estrategias de negocios en línea.

2. Desarrolle un análisis de las generaciones de comercio electrónico con base en las siguientes instrucciones.
 - Investigue y complete la tabla con una breve descripción de cada generación del comercio electrónico.
 - Especifique las características clave de cada generación.
 - Proporcione un ejemplo de cómo se aplica en la actualidad o en el pasado.



Generaciones de comercio electrónico

Generación	Descripción Breve	Características Clave	Ejemplo de Aplicación
Primera Generación			
Segunda Generación			
Tercera Generación			
Cuarta Generación			

Comprender las generaciones de comercio electrónico permite a los alumnos identificar cómo ha evolucionado esta forma de hacer negocios y cómo las nuevas tecnologías pueden seguir transformando el comercio en línea.

Nota: copie las tablas en un Word o cuaderno para rellenar.

- Ahora ponga a prueba su conocimiento y comprensión de los contenidos desarrollando la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 8

Responda Verdadero (V) o Falso (F) según corresponda.

- () El comercio electrónico se refiere exclusivamente a la venta de productos a consumidores a través de Internet.
- () Según Cohen y Asín (2009), la segunda generación de comercio electrónico consistió en utilizar la web solo para promocionar productos y servicios.



3. () El comercio electrónico permite a las empresas expandir su alcance global y mejorar la eficiencia operativa.
4. () El e-business es un concepto más amplio que el comercio electrónico, ya que también incluye la integración de sistemas operacionales y procesos mediante tecnologías de *Internet*.
5. () Las tecnologías de la información solo se utilizan para mejorar funciones operativas dentro de una empresa.

Seleccione la respuesta correcta.

6. ¿Cuál de los siguientes elementos forma parte esencial de un sistema de información?
- a. Infraestructura financiera.
 - b. Redes sociales externas.
 - c. Telecomunicaciones.
 - d. Clientes y proveedores.
7. ¿Qué tipo de sistema de información apoya principalmente la automatización de tareas operativas como la facturación y nóminas?
- a. Sistema de Apoyo a la Decisión (DSS).
 - b. Sistema Transaccional (TPS).
 - c. Sistema Estratégico.
 - d. Sistema de Información Gerencial (MIS).
8. ¿Cuál es la diferencia entre dato e información dentro de un sistema?
- a. El dato siempre es visual y la información siempre numérica.
 - b. El dato ya está analizado, la información no.
 - c. El dato tiene sentido contextual.
 - d. El dato es un insumo sin procesar; la información es el resultado procesado con significado.





9. ¿Cuál es el propósito de los sistemas de información estratégicos en una organización?

- a. Brindar soporte a decisiones de corto plazo.
- b. Automatizar funciones básicas y repetitivas.
- c. Mejorar la atención al cliente y generar ventajas competitivas.
- d. Gestionar el flujo de caja y cuentas por pagar.

10. ¿En qué etapa del modelo de Nolan los sistemas de información se integran a una infraestructura común?

- a. Etapa de integración.
- b. Etapa de control.
- c. Etapa de expansi

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 16

Actividades finales del bimestre

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

Además, prestar atención al resumen realizado en el siguiente módulo didáctico:

[Resumen segundo bimestre](#)



4. Solucionarios

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Un gerente tiene funciones estratégicas y de supervisión, mientras que los puestos operativos ejecutan tareas específicas.
2	b	La organización es fundamental para la gestión eficiente de recursos y la toma de decisiones.
3	b	Las habilidades blandas, como la comunicación y el liderazgo, son cruciales para la gestión efectiva de equipos.
4	b	Las organizaciones pueden contar con varios gerentes, cada uno con responsabilidades en diferentes áreas.
5	b	Los gerentes deben tener desarrolladas sus habilidades dentro de tres áreas básicas, las técnicas, humanas y conceptuales.
6	a	La principal función de un gerente es la de gestionar, dirigir, controlar, planificar y dirigir una empresa.
7	a	Los gerentes deben prepararse profesionalmente en áreas técnicas y de conocimiento para poder asumir las funciones otorgadas.
8	b	Los gerentes deben conocer el contingente humano que manejan y aprovecharlo en el cumplimiento de objetivos.
9	V	Las habilidades conceptuales son esenciales para los niveles altos de la gerencia, ya que permiten comprender la organización como un sistema integral. Esta visión global facilita la toma de decisiones estratégicas, la planificación a largo plazo y la articulación entre departamentos.
10	V	Una actitud positiva del gerente influye directamente en el clima organizacional. Cuando un gerente promueve el trabajo en equipo, fomenta la colaboración, mejora la comunicación y fortalece la cohesión del grupo, factores clave para el éxito organizacional.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	En este estilo, el líder es quien toma todas las decisiones sobre el cómo, dónde, cuándo y quién realizará una actividad.
2	b	En este estilo, el líder ya consulta con sus subalternos cómo realizar alguna actividad, sin embargo, él sigue siendo quien tiene la última palabra.
3	c	El líder acepta una conversación bilateral con sus subalternos y llegan a conclusiones en conjunto.
4	b	El líder dota de poder sobre alguna tarea a las personas y son libres de ejecutarlas bajo su criterio.
5	c	Los gerentes pueden influir dentro de las contrataciones, pudiendo ocasionar un mal reclutamiento de personal.
6	b	Los gerentes financieros pueden limitar o agilizar la compra, negociación, adquisición de materiales que necesite un departamento de una empresa.
7	F	Este tipo de acción se relaciona con el uso indebido del poder de influencia personal, pero no tiene relación directa con los bienes móviles de una empresa, que son objetos físicos como vehículos, equipos o mobiliario. Ejercer poder sobre estos bienes implicaría limitar, controlar o asignar su uso dentro de la organización.
8	V	Este comportamiento está orientado a la guía estructurada y el control de tareas. Es típico de líderes con un estilo más directivo, especialmente útil en situaciones donde el equipo necesita claridad, estructura o es nuevo en sus funciones.
9	F	Este tipo de liderazgo es autoritario o micromanagement, no un comportamiento de apoyo. El comportamiento de apoyo se refleja en la empatía, escucha activa, confianza y orientación al desarrollo del equipo, no en la supervisión rígida.
10	V	El éxito organizacional se logra cuando se combinan liderazgo efectivo (visión, motivación, guía) con un equipo de alto rendimiento. La sinergia entre ambos elementos potencia los resultados y mejora el clima laboral.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Para que exista el proceso de comunicación, deben intervenir emisor, canal, mensaje, receptor, código, retroalimentación y contexto.
2	a	El emisor es la persona que tiene la necesidad de transmitir un mensaje.
3	c	El receptor es la persona a quien va dirigido el mensaje.
4	b	Hace referencia a cómo está compuesto el mensaje, por ejemplo, el lenguaje utilizado.
5	a	Es la información que el emisor codifica para transmitirla.
6	c	Es un medio físico, digital, tecnológico, etc., por el cual se transmite el mensaje.
7	a	Es un proceso para comprobar que el mensaje se entendió.
8	b	Es la situación actual en la cual se está produciendo el proceso de comunicación.
9	a	La comunicación externa es clave para fortalecer las relaciones con diferentes actores y expandir oportunidades de negocio.
10	c	La percepción pública es crucial, ya que influye en la confianza de los clientes, empleados y otros grupos de interés.
Ir a la autoevaluación		



Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El departamento de talento humano no debe considerarse como un área donde se castiga al empleado, sino lo contrario, un área donde se escucha y apoya a los trabajadores.
2	a	El perfil es un documento donde se recaban todas las actividades, capacidades, habilidades que debe tener una persona para ocupar un puesto laboral.
3	c	Algunas empresas o gobiernos invierten recursos en bolsas de trabajo para ayudar a candidatos a encontrar un puesto laboral.
4	c	La convocatoria sirve para realizar una entrevista al candidato y obtener información que la hoja de vida no nos permite visualizar.
5	b	En la contratación ya se escoge a la persona idónea para que ocupe el puesto. Se cumple al ingresar al candidato a la nómina de la empresa.
6	b	Talento humano debe tener procesos bien identificados de inducción al personal, esto con el fin de facilitar el traspaso de conocimiento o necesidades de la empresa al nuevo recluta.
7	c	Se conforma por todas las creencias, normas, comportamientos y prácticas que los empleados a todo nivel empresarial efectúan cotidianamente.
8	b	La cultura laboral varía según la empresa y debe alinearse con sus valores y objetivos estratégicos.
9	b	Una cultura laboral tóxica desmotiva a los empleados, reduciendo su compromiso y afectando el clima organizacional.
10	c	Una cultura laboral positiva impulsa la productividad y el logro de objetivos empresariales.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	La regulación emocional es clave para un liderazgo efectivo, ya que impacta la toma de decisiones y la gestión del equipo.
2	b	Aunque el concepto fue estudiado previamente, Daniel Goleman popularizó el término en el ámbito empresarial y psicológico.
3	a	La falta de regulación emocional puede generar conflictos y disminuir la productividad del equipo.
4	b	Howard Gardner no incluyó la inteligencia emocional en su teoría de inteligencias múltiples, aunque su trabajo influyó en investigaciones posteriores.
5	c	La inteligencia emocional comprende múltiples habilidades, incluyendo la autoconciencia, la automotivación y el manejo de relaciones.
6	b	Goleman sostiene que la inteligencia emocional es crucial para tomar decisiones estratégicas, especialmente bajo presión.
7	F	El estrés prolongado afecta negativamente la claridad mental y las funciones cognitivas. Puede generar agotamiento, baja capacidad de concentración y mala toma de decisiones, especialmente en situaciones de alta presión.
8	V	Según Jack Block, quienes desarrollan su inteligencia emocional muestran mejores habilidades sociales, empatía, manejo de conflictos y relaciones más sólidas, tanto en contextos personales como profesionales.
9	F	Según Bisquerra, las competencias emocionales son clave en el ámbito empresarial, ya que favorecen el liderazgo, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y el desarrollo del talento.
10	V	La inteligencia emocional no es una habilidad innata, sino que se desarrolla a lo largo del tiempo mediante la autorreflexión, la educación emocional y la práctica consciente de habilidades como la empatía y la autorregulación.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 6

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

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 7

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

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 8

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	El comercio electrónico incluye diferentes categorías, como el negocio a negocio (B2B) y el negocio a consumidor (B2C), y no se limita solo a la venta de productos a consumidores, sino también a la interacción entre empresas y otros actores del mercado (Cohen & Asín, 2009).
2	F	La segunda generación de comercio electrónico añadió capacidades para realizar transacciones comerciales directamente en línea, lo que permitió avanzar más allá de la simple promoción de productos (Cohen & Asín, 2009).
3	V	El comercio electrónico ha ayudado a las empresas a ampliar su presencia en el mercado global y a optimizar sus procesos operativos, lo que mejora la competitividad y la eficiencia (Cohen & Asín, 2009).
4	V	A diferencia del comercio electrónico, que se enfoca en transacciones comerciales en línea, el e-business abarca procesos operacionales internos y la integración de sistemas, mejorando la eficiencia global de las organizaciones (Cohen & Asín, 2009).
5	F	Las tecnologías de la información han evolucionado de una herramienta operativa a un componente estratégico clave que permite a las empresas obtener ventajas competitivas y crear valor añadido (Cohen & Asín, 2009).
6	c	Las telecomunicaciones son uno de los componentes clave de un sistema de información, ya que permiten la transmisión de datos y la interconexión entre usuarios, dispositivos y sistemas.
7	b	El TPS (Transaction Processing System) se encarga de registrar y procesar transacciones diarias, como ventas, cobros o pagos, de forma eficiente y automática.
8	d	Los datos se transforman en información al ser procesados, organizados o interpretados dentro de un contexto. Es un principio básico de cualquier sistema de información.
9	c	Los sistemas estratégicos se utilizan para optimizar procesos clave y generar una ventaja frente a la competencia, por ejemplo, mediante CRM, análisis predictivo o plataformas de fidelización.
10	a	En esta etapa, los sistemas que antes eran independientes comienzan a integrarse y estandarizarse dentro de una infraestructura tecnológica compartida, lo que mejora la eficiencia organizacional.



[Ir a la autoevaluación](#)





5. Glosario

- **Administrador.** Persona encargada de coordinar y supervisar las actividades laborales para cumplir con los objetivos organizacionales.
- **Actitud.** Conjunto de manifestaciones emocionales y mentales que una persona presenta ante una situación específica.
- **Barreras de comunicación.** Obstáculos que dificultan el intercambio efectivo de información, como el ruido, diferencias culturales o problemas de codificación.
- **Clima laboral.** Percepción colectiva sobre el ambiente de trabajo, influenciado por la cultura organizacional y la interacción entre empleados.
- **Competencias.** Habilidades, destrezas y conocimientos que permiten a una persona desempeñarse eficazmente en el ámbito laboral.
- **Cultura organizacional.** Conjunto de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento dentro de una organización.
- **Dirección.** Función administrativa que consiste en trabajar con y a través de personas para lograr los objetivos organizacionales.
- **Eficacia.** Capacidad de alcanzar los objetivos establecidos de manera efectiva.
- **Eficiencia.** Uso óptimo de recursos para obtener los mejores resultados posibles.
- **Habilidades blandas.** Competencias interpersonales que no están vinculadas a una tarea técnica específica, como la comunicación y el trabajo en equipo.
- **Habilidades conceptuales.** Capacidad para entender la organización como un todo y cómo sus diferentes componentes interactúan.
- **Habilidades técnicas.** Conocimientos específicos necesarios para realizar tareas laborales específicas.



- **Liderazgo.** Habilidad para influir, motivar y guiar a un grupo hacia el logro de metas comunes.
- **Motivación.** Proceso que inicia, guía y sostiene comportamientos orientados a metas.
- **Organización.** Estructuración de recursos y actividades para alcanzar los objetivos definidos.
- **Planeación.** Proceso de establecer objetivos y determinar las estrategias necesarias para alcanzarlos.
- **Retroalimentación.** Respuesta que un receptor da al emisor, que ayuda a verificar si el mensaje fue comprendido correctamente.
- **Ruido.** Cualquier interferencia que distorsiona la comunicación entre emisor y receptor.
- **Toma de decisiones.** Proceso de elegir entre alternativas para resolver problemas o alcanzar objetivos.





6. Referencias bibliográficas

- Arroyo-Tovar, R. (2017). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (2ª ed.). Ecoe Ediciones.
- Bisquerra, R y Pérez, N (2007). *Las competencias emocionales*. Educación XXI, 10, 61- 82.
- Bono, E. (1999). *Seis sombreros para pensar*. Granica.
- Cohen Karen, D., & Asín Lares, E. (2009). *Tecnologías de la información en los negocios* (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Domínguez Sánchez-Pinilla, M. (2003). Las tecnologías de la información y la comunicación: Sus opciones, sus limitaciones y sus efectos en la enseñanza. *Nómadas*, 8, 1-10. Universidad Complutense de Madrid. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18100809>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Flores Dávila, J. V., Flores Villalva, M. L., Medina Medina, E. M., García Romero, A. P., & Velasco Zambrano, S. E. (2018). La contratación de personal en la administración de talento humano. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/personal-talento-humano.html>
- Garvey-Berger, J. (2019). *Unlocking leadership mindtraps: How to thrive in complexity*. Stanford Briefs.



Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2022). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence* (Updated ed.). Harvard Business Review Press.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2019). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Ibarra, H. (2015). *Act like a leader, think like a leader*. Harvard Business Review Press.

Kaiser, R. B., & Hogan, R. (2020). *The versatile leader: Make the most of your strengths—without overdoing it*. Hogan Press.

Kotter, J. P. (2021). *Change: How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times*. Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Labourdette, R., y Scaricabarozzi, G. (2010). *El liderazgo en tiempos de cambio*. Editorial Granica.

Lesmes-Silva, A. K., Barrientos-Monsalve, E. J., & Cordero-Díaz, M. C. (2020). Comunicación asertiva, ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 147–153.

Lesmes Silva, A. K., Barrientos-Monsalve, E. J., & Cordero Díaz, M. C. (2021). *Comunicación asertiva: ¿estrategia de competitividad empresarial?* [Assertive communication: ¿business competitiveness strategy?]. *Fundación de Estudios Superiores Comfanorte, Cúcuta; Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta*. <https://doi.org/10.15649/2346030x.757>



- Martínez Gutiérrez, Y., Varela Núñez, Y. M., Rueda Mahecha, Z. P., García Gutiérrez, Z., & Anteliz Contreras, Z. (2021). *Las tecnologías de la información y comunicación en la educación latinoamericana: Modelos y tendencias de uso*. Editorial EIDEC.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Mosquera-Carrascal, A., Vergel Quintero, D., & Bayona Trillos, R. A. (2020). *Habilidades gerenciales*. ECOE.
- Muñoz Martínez, R., & Rodríguez Muñoz, S. (2005). La inteligencia emocional y su relación con el proceso directivo en el contexto empresarial. *Ingeniería Industrial*, 26(1), 1–8.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. Harper Business.
- Pullan, P. (2022). *Virtual leadership: Practical strategies for success with remote or hybrid work and teams* (2nd ed.). Kogan Page. <https://www.perlego.com/book/3259142/virtual-leadership-practical-strategies-for-success-with-remote-or-hybrid-work-and-teams-pdf>
- Rotolo, D., Hicks, D., & Martin, B. R. (2015). What is an emerging technology? *Research Policy*, 44(10), 1827–1843. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.06.006>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración 13E* (13ª ed.). Pearson Educación de México, S.A.



Sánchez, M. A., & Moral, M. de la Pa. (2019). *Tecnología de la información en las organizaciones: Notas de clase para un curso de grado en Administración de Empresas*. Recuperado de <https://repositoriodigital.uns.edu.ar>

Schein E.H. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. Jhon Wiley & Sons Ltda.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson

