



UTPL
La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Liderazgo y Habilidades de Negociación

Guía didáctica





Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Liderazgo y Habilidades de Negociación

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
Logística y Transporte	VIII

Autor:

Bryan Israel Gómez Flores

Reestructurada por:

María del Carmen Loaiza Jaramillo



G S T R _ 4 0 0 2

Liderazgo y Habilidades de Negociación

Guía didáctica

Bryan Israel Gómez Flores

Reestructurada por:

María del Carmen Loaiza Jaramillo

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilojacialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

ISBN digital -978-9942-39-752-2

Año de edición: marzo, 2023

Edición: primera edición reestructurada en agosto 2025 (con un cambio del 3%)

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 licenciatante. **No Comercial-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. Compartir igual-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original.** No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Índice

1. Datos de información	8
1.1 Presentación de la asignatura.....	8
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3 Competencias del perfil profesional	8
1.4 Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje	10
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	12
Primer bimestre	12
Resultado de aprendizaje 1:	12
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	12
Semana 1	12
Unidad 1. Liderazgo: habilidades, rasgos, actitud y ética	13
1.1. Descripción de liderazgo	13
1.2 Definición de liderazgo a partir de los cinco elementos clave	15
1.3 Habilidades de liderazgo	17
Actividades de aprendizaje recomendadas	21
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	23
Semana 2	23
Unidad 1. Liderazgo: habilidades, rasgos, actitud y ética	23
1.4 Rasgos de la personalidad y universalidad de los rasgos de liderazgo	23
1.5 Las 5 dimensiones y los rasgos de los líderes efectivos	27
Actividades de aprendizaje recomendadas	32
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	34
Semana 3	34
Unidad 1. Liderazgo: habilidades, rasgos, actitud y ética	34
1.6 Actitudes del liderazgo	34
1.7 Liderazgo ético	38

Actividades de aprendizaje recomendadas	41
Autoevaluación 1.....	43
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	46
Semana 4.....	46
Unidad 2. Motivación, tipos de liderazgo y trabajo en equipo	47
2.1 Liderazgo y principales teorías de motivación.....	48
2.2 Estilos de liderazgo	58
Actividades de aprendizaje recomendadas	59
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	61
Semana 5.....	61
Unidad 2. Motivación, tipos de liderazgo y trabajo en equipo	61
2.3 Comunicación y coaching	61
Actividades de aprendizaje recomendadas	74
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	76
Semana 6.....	76
Unidad 2. Motivación, tipos de liderazgo y trabajo en equipo	76
2.4 Manejo del conflicto.....	76
2.5 El uso de equipos en las organizaciones	80
Actividades de aprendizaje recomendadas	88
Autoevaluación 2.....	89
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	92
Semana 7.....	92
Unidad 1 y 2	92
Actividades de aprendizaje recomendadas	93
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	95
Semana 8	95
Actividades finales del bimestre	95
Actividades de aprendizaje recomendadas	96
Segundo bimestre.....	98

Resultado de aprendizaje 1:	98
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	98
Semana 9	98
Unidad 3. Influencia: poder, política y creación de redes	99
3.1 Poder	99
Actividades de aprendizaje recomendadas	107
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	109
Semana 10	109
Unidad 3. Influencia: poder, política y creación de redes	109
3.2 Política organizacional	109
Actividades de aprendizaje recomendadas	119
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	120
Semana 11	120
Unidad 3. Influencia: poder, política y creación de redes	121
3.3 Creación de redes	121
Actividad de aprendizaje recomendada	126
Autoevaluación 3	126
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	129
Semana 12	129
Unidad 4. Habilidades de negociación	129
4.1 El arte de negociar	129
4.2 El perfil del negociador eficaz	135
Actividad de aprendizaje recomendada	139
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	141
Semana 13	141
Unidad 4. Habilidades de negociación	141
4.3 Intereses vs. posiciones	141
4.4 Alternativas BATNA	145
Actividades de aprendizaje recomendadas	148

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	150
Semana 14.....	150
Unidad 4. Habilidades de negociación	150
4.5 El ciclo de la negociación	150
4.6 Clima de la negociación	155
Actividades de aprendizaje recomendadas	156
Autoevaluación 4.....	157
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	160
Semana 15.....	160
Unidad 3 y 4	160
Actividades de aprendizaje recomendadas	161
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	163
Semana 16.....	163
Actividades finales del bimestre	163
Actividades de aprendizaje recomendadas	163
4. Solucionario	166
5. Glosario.....	172
6. Referencias bibliográficas	174



1. Datos de información

1.1 Presentación de la asignatura



1.2 Competencias genéricas de la UTPL

- Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo.
- Comunicación oral y escrita.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Trabajo en equipo.
- Comportamiento ético.
- Organización y planificación del tiempo.

1.3 Competencias del perfil profesional

- Identifica problemas de logística y transporte.
- Resuelve problemas de ingeniería en logística y transporte.
- Asume un pensamiento crítico y reflexivo.
- Asume trabajo en equipo.

1.4 Problemática que aborda la asignatura

Las competencias transversales dentro de las organizaciones cada vez toman mayor importancia e incidencia sobre su rendimiento esperado. Esta asignatura busca, a través del conocimiento de la disciplina del liderazgo, reducir los malos resultados en las organizaciones, el incumplimiento de objetivos y evitar una rotación indiscriminada de personal, causadas por la falta de liderazgo dentro de las mismas, permitiendo que las organizaciones mejoren su imagen interna y externa, así como las relaciones interpersonales con sus grupos de interés. Además, mediante las habilidades de negociación, las organizaciones pueden evitar la aceptación de malos acuerdos, derivados de una mala planeación y del desconocimiento de estrategias que permitan el aprovechamiento de oportunidades.





2. Metodología de aprendizaje

Dentro de la asignatura serán consideradas diversas metodologías que coadyuven a la consecución del resultado de aprendizaje de la misma, así como el desarrollo del comportamiento ético y del pensamiento crítico y reflexivo, correspondientes a las competencias genéricas y específicas de la universidad y carrera.

De acuerdo con los componentes de aprendizaje establecidos, como lo son: Aprendizaje en Contacto con el Docente (ACD), Aprendizaje Práctico Experimental (APE) y Aprendizaje Autónomo (AA), se utilizarán metodologías que permitan acoplarse a las características de cada uno de estos componentes. Entre ellas se incluyen:

- **Autoaprendizaje:** de acuerdo con las características de la modalidad de estudio, la universidad le proporcionará medios y recursos necesarios para el desarrollo adecuado de los objetivos de aprendizaje, considerando su autonomía en cuanto a tiempo y espacio.
- **Aprendizaje Basado en Casos (ABC):** a través del desarrollo de casos de estudio que serán abordados en la asignatura, usted vinculará la teoría con la práctica, permitiendo la aproximación a circunstancias que se presentan comúnmente en contextos reales y ficticios, así como al análisis y resolución de las mismas (Cantarutti et al., 2022).
- **Aprendizaje basado en Indagación:** esta metodología incentiva la observación y búsqueda de información en libros, recursos educativos abiertos y plataformas digitales, propuestos por su tutor sobre los temas abordados, para que usted logre profundizar su conocimiento al respecto de estos (Romero-Ariza, 2017).
- **Clase invertida:** usted podrá aprovechar el acceso ilimitado e ininterrumpido a los recursos disponibles de la asignatura, con la finalidad de realizar una revisión previa de estos y reforzar su comprensión a través

de las sesiones de tutoría en contacto con el docente, o mediante la resolución de tareas asignadas.





3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1:

Conocer las herramientas para realizar negocios y liderar el proceso.

El desarrollo de la asignatura, gira en torno a un único, pero amplio resultado de aprendizaje, a través del cual, usted conocerá las diferentes herramientas para realizar negocios, partiendo desde una visión efectiva de liderazgo. Estos conocimientos, por su transversalidad, complementarán de manera invaluable el conocimiento adquirido en otras asignaturas de su carrera.

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

Estimado estudiante, bienvenido a este nuevo periodo académico. Su dedicación y esfuerzo seguramente traerán éxito en cada uno de los objetivos académicos planteados.

Durante la presente semana, se abordarán temas importantes que dan la pauta para el cumplimiento del resultado de aprendizaje propuesto, los cuales contribuyen al conocimiento acerca de la descripción y definición de liderazgo, así como las habilidades y roles que identifican a un líder.

Además, se han establecido actividades de aprendizaje recomendadas (no calificadas) que representan un complemento importante para reforzar su aprendizaje.

¡Adelante!

Unidad 1. Liderazgo: habilidades, rasgos, actitud y ética

1.1. Descripción de liderazgo

Apreciado estudiante, seguramente en alguna ocasión usted se preguntó: ¿qué es liderazgo? Y con toda razón, ya que este término se ha incluido de manera temprana dentro del vocabulario de las personas, debido a su gran relevancia. De hecho, es tanta la familiarización para con este término, que se puede identificar a una persona con rasgos de liderazgo, sin necesariamente conocer el significado exacto del mismo. Para el inicio de esta unidad, se analizan algunas definiciones de liderazgo, que ayudan a reforzar las nociones adquiridas acerca de esta importante disciplina.

¿Le llaman la atención los datos curiosos? A continuación, podrá revisar uno.



Dato curioso: si accedemos a [Google Trends](#) y colocamos la palabra liderazgo, podremos identificar que su popularidad a nivel mundial es alta, la cual promedia un 75% en cuanto a búsquedas durante todo el año.

Proceda a revisar algunas definiciones de liderazgo:

- Maxwell (1998), creador de las 21 leyes irrefutables del liderazgo, menciona lo siguiente acerca del liderazgo: “Los buenos líderes son quienes logran que sus grupos y equipos de trabajo desempeñen un rendimiento superior”; “Los buenos líderes lo son, no por su poder, sino que por su habilidad para motivar a otras personas”. De la misma manera, de acuerdo con Maxwell y su obra, se pueden citar algunas de sus leyes:
 - La verdadera medida del liderazgo es su influencia.



- El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día.
 - Solo los líderes seguros otorgan poder a otros.
 - La gente apoya al líder, luego a su visión.
 - Para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarse, dirija líderes.
- Sinek, (2015), expresa su propia definición de liderazgo, realizando una comparación entre líderes y personas que lideran. En este sentido, indica que los líderes tienen una posición de poder, mientras que las personas que lideran inspiran. De la misma manera, reconoce al liderazgo como una responsabilidad, ya que, más allá de estar a cargo de un grupo de personas, un líder debe velar por el bienestar de quienes lo conforman.
 - El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo (Kotter, 2000).
 - Es un comportamiento que transforma las normas y valores de los empleados, motivándolos a rendir mucho más allá de sus expectativas (Álvarez, 2022).

Una vez que ha reforzado la definición de liderazgo, es momento de comprender su importancia.

1.1.1 ¿Por qué es importante el liderazgo?

Dentro de la administración, no importa el tipo de organización a la que pertenezca, sea esta de carácter gubernamental o privado, con o sin fines de lucro, sin discriminar el tipo de industria en la que se encuentra inmersa o al modelo de negocio que posee, siempre, el liderazgo es y será un tópico fundamental. Cada año, de acuerdo con Beth y O'Reilly (2011), investigadores de la Universidad de Stanford en Estados Unidos, afirman que las corporaciones gastan en promedio alrededor de 2,2 billones de dólares en formación referente al liderazgo.

De acuerdo con los resultados de la investigación planteada por (Yuan et al., 2022), respecto al impacto del liderazgo sobre el compromiso de los empleados, se pudo determinar que:

- Los seguidores con grandes líderes poseen un mayor nivel de confianza.
- El grado de confianza, incrementa el compromiso efectivo, que, a su vez, contribuye al compromiso organizacional.
- El liderazgo, está positiva y directamente relacionado con el grado de compromiso dentro de la organización.
- El liderazgo impulsa a un nivel superior la moralidad y motivación dentro de la organización.

Ahora tiene una definición más clara de liderazgo y está consciente de su importancia, ¿verdad que sí?

¡Continúe!

1.2 Definición de liderazgo a partir de los cinco elementos clave

Como pudo detectar en el apartado anterior, no existe una definición única respecto a liderazgo, sin embargo, para los fines pertinentes dentro de la asignatura, se procederá a revisar una nueva definición a partir de cinco elementos que la conforman: líderes-seguidores, influencia, objetivos organizacionales, cambio y personas.

Compuesta por estos cinco elementos, la definición de liderazgo de Lussier y Achua (2016), tiene que ver con el proceso de influencia entre líderes y seguidores para cumplir los objetivos organizacionales a través del cambio.

Estimado estudiante, le invito a revisar la siguiente infografía donde podrá analizar en detalle los elementos clave que componen la definición de liderazgo.

[Liderazgo basado en 5 elementos clave](#)

Como pudo observar en la infografía, la definición de liderazgo está compuesta por cinco elementos clave que ejemplifican claramente la dinámica que existe entre líderes y seguidores, la cual gira principalmente en torno a la consecución de los objetivos organizacionales, a través de la influencia positiva para conseguir el cambio.

Esta definición concuerda con la interpretación de Contreras et al., (2016), quienes asumen al liderazgo como el proceso en el cual se encuentran relacionados tanto líderes como seguidores, bajo la dinámica de influencia, que busca la consecución de objetivos comunes.

Además, es importante complementar esta definición a través de la teoría de Kotter (2000), considerado uno de los gurús del liderazgo, quien indica que los buenos líderes no buscan crear más seguidores, sino generar más líderes.

¡Es momento de aplicar este concepto!

Para reforzar la definición de liderazgo a través de sus 5 elementos clave, abordé las siguientes preguntas planteadas por (Lussier y Achua, 2016). Las preguntas están enmarcadas en un contexto organizacional; sin embargo, usted podrá aplicarlas a un contexto diferente al laboral, ya sea relacionado con actividades deportivas, artísticas, académicas, del entorno familiar, etc.; la idea es comprender de mejor manera cada uno de estos cinco elementos:

- Recuerde un trabajo presente o pasado. ¿Usted fue tanto un líder como un seguidor? Explique.
- Explique brevemente la relación entre líder y seguidor en el lugar donde trabaja o haya trabajado.
- Establezca uno o varios objetivos de una organización en donde trabaje o haya trabajado.
- ¿Los gerentes del lugar donde usted trabaja o trabajaba influyen efectivamente en un empleado para generar un cambio? Explique.
- ¿Los gerentes del lugar donde usted trabaja o trabajaba tratan a los empleados como recursos valiosos? Explique.

Las preguntas han sido muy útiles, ¿verdad? Intenté aplicarlas a varios contextos para reforzar este concepto. Por ejemplo, algunos optan por el ámbito familiar.

¡Adelante!

1.3 Habilidades de liderazgo

Estimado estudiante, seguramente, en algún momento usted ha sido parte del cuestionamiento: ¿los líderes nacen o se hacen? En este sentido, para realizar la introducción a este apartado, se citará alguna información valiosa que le permitirá encontrar una respuesta a esta pregunta.

De acuerdo con la revisión teórica realizada por Vázquez (2019), los líderes nacen y se hacen, considerando que, en algunos casos, existen líderes exitosos que han nacido eficaces, mientras que otros, considerando que la eficacia es una disciplina, se han formado en ella, pudiendo aprenderla y conseguirla. Este perfeccionamiento del liderazgo ha permitido al capital humano de las organizaciones llevarlas a la cima.

Los resultados de un estudio realizado por Avolio et al., (2009), en el cual se utilizó una muestra determinada por dos hermanos gemelos, quienes fueron criados con distintos estilos, reglas y experiencias, pudo revelar que, en un 30 % el individuo nace con ciertas condiciones genéticas y de personalidad referentes al liderazgo; sin embargo, el otro 70 % de sus cualidades son aprendidas.

Con estas evidencias, queda comprobada la posibilidad de que el liderazgo se aprenda y desarrolle. En este sentido, es correcto pensar que si no fuera de esta manera, no existirían grandes inversiones realizadas por las distintas organizaciones, en el desarrollo de destrezas inherentes al liderazgo, así como incentivar la autoevaluación del mismo en sus funcionarios.

Antes de abordar algunas de las habilidades de liderazgo gerenciales, le invito a reflexionar acerca de algunas de sus habilidades técnicas, interpersonales y para la toma de decisiones. Esta actividad le permitirá realizar un autoanálisis acerca de sus habilidades de liderazgo.

¿Cuál fue su percepción acerca de sus habilidades gerenciales? Usted puede socializarla con sus compañeros y tutor, luego, idear algunas actividades que contribuyan a mejorar o potenciarlas.

1.3.1 Habilidades de liderazgo gerencial

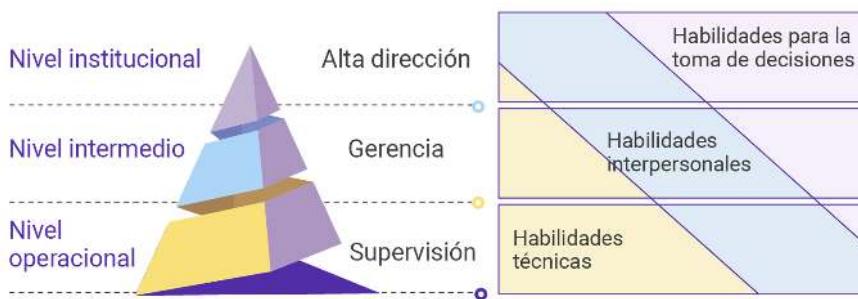
En este apartado abordaremos las habilidades gerenciales que se requieren para alcanzar el éxito organizacional, identificadas como competencias centrales, las cuales son necesarias dentro de todos los niveles de la organización; sin embargo, el porcentaje en el cual se requieren varía de acuerdo con la jerarquía de la misma.

La figura 1 muestra cómo las habilidades para la toma de decisiones se requieren mayormente en los niveles de alta dirección y gerencia, mientras que, en muy poco porcentaje en el nivel operacional, así mismo, las habilidades técnicas son requeridas en mayor porcentaje dentro de los niveles de supervisión y gerencia, mientras que en muy poco a nivel de la alta gerencia. Por otra parte, las habilidades interpersonales, son requeridas en todos los niveles organizacionales, con una importancia similar en cada uno de ellos.



Figura 1

Habilidades de liderazgo gerencial



Nota. Adaptado de *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6a ed.) (p. 9) [Ilustración], por Lussier, R. y Achua, C., 2016, Cengage Learning, CC BY 4.0.

¿Está de acuerdo con la aplicación de habilidades de acuerdo con el nivel jerárquico?

Una vez ha revisado los niveles en los que se aplican cada una de estas habilidades, las mismas, serán descritas a continuación.

- **Habilidades técnicas:** Están involucradas con la capacidad de realizar una tarea o actividad a través de métodos o procedimientos. Esta habilidad incluye la capacidad para utilizar herramientas, equipos, instrumentos, programas etc., (Kaiser y Kaplan 2006).
- **Habilidades interpersonales:** De acuerdo con Lussier y Achua (2016), “Están relacionadas con la capacidad para comprender, comunicar y trabajar correctamente con individuos y grupos por medio del desarrollo de relaciones efectivas”
- **Habilidades para la toma de decisiones:** Se relaciona con la capacidad de interpretar las diversas situaciones por las que pasa la organización, a través del análisis de contextos y variables que la involucran, con la finalidad de crear y seleccionar alternativas que permitan resolver problemas y aprovechar oportunidades (Lussier y Achua, 2016).

1.3.2 Roles del liderazgo gerencial

En esta sección, abordará los roles de un líder, o de manera simplificada, usted conocerá lo que hacen los líderes. Seguramente, encontrará alguna relación entre las habilidades antes estudiadas y los roles del líder, ya que estos últimos, requieren para su desempeño, de distintas competencias necesarias para su desarrollo efectivo.

Para alcanzar los objetivos organizacionales, un líder desempeña roles que, de acuerdo con Mintzberg (1973), han sido clasificados en tres grupos: roles interpersonales, roles informativos y roles decisivos. A continuación, le invito a revisar la infografía, donde usted podrá identificar cada uno de los roles enmarcados en esta clasificación.

[Los 10 roles del liderazgo gerenciales](#)

¿Añadiría algún otro rol aparte de los 10 planteados?

¿Qué le ha parecido hasta el momento la asignatura? ¿Verdad que es muy interesante?

Con estos contenidos ha culminado con la primera semana de estudios, recuerde revisar periódicamente su Entorno Virtual de Aprendizaje, así como planificar y estructurar cada semana de acuerdo con lo establecido en el plan docente. Además, no olvide mantener un contacto constante con su tutor, quién le ayudará a resolver las dudas que puedan surgir en el desarrollo de la asignatura, a través de las horas destinadas para tutoría o por medio de un contacto asíncrono utilizando la bandeja de entrada o el correo electrónico.

Para complementar el estudio de esta semana, usted puede acceder al artículo científico denominado: [¿Cómo se hace un líder?](#), el cual añade una perspectiva interesante acerca de cómo se forman los líderes, indicando que no existe un líder típico, pero sí comparten algunas características esenciales para un liderazgo efectivo. Este artículo es corto pero enriquecedor que además anticipa algunos tipos de liderazgo que serán abordados en la asignatura más adelante.

¡Vaya hacia la meta!

A continuación, encontrará algunas actividades de aprendizaje recomendadas, las cuales no son calificadas, por ende, son de carácter voluntario. Sin embargo, se recomienda su realización, puesto que contribuirán a reforzar el aprendizaje.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Es momento de aplicar sus conocimientos a través de las actividades que se han planteado a continuación:

1. Aprendizaje basado en casos:

Metodología: a través de esta actividad usted podrá abordar un contexto real, a partir del cual deberá aplicar los conocimientos adquiridos en esta semana al resolver las preguntas planteadas.

Instrucciones:

Revise el siguiente video, relacionado con la [Empresa Amazon y su CEO Jeff Bezos](#), luego, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué Amazon tiene tanto éxito?
2. ¿Amazon utiliza la definición de liderazgo basada en los 5 elementos clave?
3. ¿Qué habilidades de liderazgo gerencial utiliza Jeff Bezos?

Estrategias de trabajo:

- Apóyese en videos de la plataforma YouTube para conocer más al respecto de la empresa Amazon.
- Utilice un cuaderno que estará designado para sus actividades recomendadas de la asignatura, o puede crear un archivo en Word para el mismo fin.
- Si es necesario, antes de responder las preguntas del caso, aborde nuevamente los contenidos que requiera revisar.

2. Aprendizaje basado en indagación:

Metodología: esta actividad le permitirá realizar una clasificación de los contenidos propuestos en la asignatura, sobre los datos de organizaciones obtenidos a través de una búsqueda en la red.

Instrucciones:

Realice la búsqueda de una organización ecuatoriana dedicada a la logística y transporte; luego, identifique el nivel jerárquico de la misma. Una vez realizada esta primera parte, proceda a identificar en qué medida se requieren las habilidades de liderazgo gerencial dentro de dicha organización, con base en la figura 1 de la guía didáctica.

Estrategias de trabajo:

- Usted podrá identificar algunas de las empresas dedicadas a esta actividad, utilizando motores de búsqueda como Google, Mozilla, Explorer, etc.
- Si lo desea, podrá confirmar la existencia de la empresa, dirigiéndose al sitio web de la [Superintendencia de Compañías de Ecuador](#).
- Use como guía la figura 1 de la guía didáctica, que hace referencia a las habilidades gerenciales de un líder.

3. Aula invertida

Metodología: se recomienda realizar una revisión minuciosa del contenido programado para la semana 2, con el propósito de identificar aspectos relevantes que permitan la formulación de consultas, reflexiones analíticas, aportes individuales y criterios fundamentados. Dichos elementos podrán ser socializados durante el espacio de tutoría y consulta, o, en su defecto, compartidos a través de la bandeja de entrada con el docente o los compañeros, contribuyendo así al fortalecimiento del proceso formativo y al desarrollo del pensamiento crítico.





Semana 2

Bienvenido a una nueva semana de aprendizaje, paso a paso, irá alcanzando el resultado de aprendizaje propuesto. Durante el desarrollo de la misma, usted conocerá acerca de los rasgos de la personalidad y la universalidad de los rasgos del liderazgo, así como las dimensiones más importantes de los rasgos de los líderes. Además, han sido establecidas actividades de aprendizaje recomendadas (no calificadas) que representan un complemento importante para cumplir con dicho objetivo.



Para iniciar con el estudio de esta semana, explore conceptos relacionados con los rasgos de personalidad y el modelo de las cinco dimensiones que los explican. Esta revisión le brindará una base sólida para comprender cómo se configuran las características individuales y su impacto en diferentes contextos.

¿Le han parecido interesantes estos temas? Es hora de abordarlos en su guía didáctica.

Unidad 1. Liderazgo: habilidades, rasgos, actitud y ética

1.4 Rasgos de la personalidad y universalidad de los rasgos de liderazgo

Durante el desarrollo de este apartado, serán analizados los rasgos y la personalidad, partes importantes en el desarrollo del liderazgo, considerando que algunas actitudes derivadas de los mismos pueden afectar de manera directa a un liderazgo efectivo.



1.4.1 Personalidad y rasgos

Aunque los rasgos y la personalidad están relacionados, se habla de distintos términos. Por una parte, los rasgos son características únicas que distinguen a una persona de otra, en donde, la imagen que se proyecta de uno mismo está compuesta mayormente por los rasgos del carácter de cada persona. La personalidad, por otra parte, es una combinación de diferentes rasgos que inciden sobre la conducta y determinan el comportamiento.

De acuerdo con Lussier y Achua (2016), la personalidad se desarrolla a partir de factores genéticos y del entorno en el que el individuo se desenvuelve, lo que implica que los genes influyen directamente en los rasgos actuales de su personalidad. En esta misma línea, Arévalo et al., (2019, p. 239), afirman que “la evidencia empírica sugiere que existe una relación entre los diferentes rasgos de personalidad que manifiestan los individuos y la propensión que estos demuestran hacia manifestar o desarrollar estilos de liderazgo”.

El análisis de la personalidad constituye un recurso esencial dentro del estudio del comportamiento humano, en la medida en que facilita la comprensión de las conductas, percepciones y actitudes de los individuos, las cuales se ven moduladas por los rasgos que configuran su estructura de personalidad.

Ejemplo: si usted tiene conocimiento de la timidez de uno de sus compañeros de trabajo, podrá entender por qué se mantiene en silencio cuando conoce gente nueva y, de la misma manera, podrá predecir lo que ocurrirá cuando sea presentado a personas nuevas.

En conclusión, usted tendrá conocimiento acerca de cuál es el perfil de dicho compañero, a quien probablemente no ubicaría en un rol de ventas, ya que su personalidad no ayudaría demasiado para un desempeño favorable (Lussier y Achua, 2016).

Conocer los rasgos y personalidad de las personas es realmente valioso. ¿Está de acuerdo?

1.4.2 Perfiles de la personalidad

Existen diversas pruebas que permiten determinar los rasgos de personalidad, las cuales varían de acuerdo con la organización y su forma de aplicación. Estas pruebas permiten descubrir los rasgos más fuertes y débiles de cada individuo, buscando ser lo más realista posible, de tal manera que su resultado permita al individuo realizar una autoevaluación respecto de sus fortalezas y debilidades, que lleve a mejorar su conducta y relaciones de cara al desarrollo de sus habilidades de liderazgo.

¿Alguna vez realizó **un** test para determinar aspectos de su personalidad?

El psicólogo Raymond Cattell, en el año 1993, desarrolló un *test* denominado "*16 factores de personalidad*", el cual tiene como finalidad determinar la personalidad típica de cada individuo. Dicho instrumento, además, organiza los factores evaluados en distintas dimensiones, entre las cuales se encuentran la extroversión, la dureza, la independencia, el autocontrol y la ansiedad.



Le invito a revisar el siguiente [Test de los 16 factores de personalidad](#), donde usted podrá aplicar este *test*, mismo que ha sido adaptado por el sitio web *16 Personalities* y ha sido abordado por 720 millones de usuarios, cuyos resultados de precisión registran un 91.2 %.

¿Le han sorprendido los resultados del test? Puede compartirlo con familiares y amigos, para que queden igual de sorprendidos con el resultado.

1.4.3 Rasgos que conducen al fracaso

La personalidad y el desempeño

laboral

Diversas organizaciones en distintos ámbitos, ya sea comercial, deportivo, social, gubernamental, etc., aplican pruebas de personalidad para garantizar la adaptación apropiada del empleado con la organización. Además, estos tests se usan como predictores del rendimiento que tendrán los empleados, y así determinar su éxito; en este sentido, una gran integridad se convierte en un indicador positivo, mientras que personas inestables generalmente auguran un desempeño mediocre (Benderesky y Parikh, 2013).

6 rasgos de liderazgo descarrilado

Es importante que, dentro de la organización, se identifiquen los rasgos que conducen al fracaso, por lo general, el problema de los gerentes descarrilados, son las deficientes habilidades en cuanto a relaciones humanas. McCall y Lombardo (1983), realizaron un reporte a partir de 10 ejecutivos que alcanzaron el éxito y 21 que se descarrilaron, a partir del cual se determinaron seis razones principales que provocan el descarrilamiento:

1. Utilizan un estilo de *bullying* que se percibe como intimidación, insensibilidad y brusquedad.
2. Se les ve como fríos, distantes o arrogantes.
3. Traicionan la confianza personal.
4. Son egocéntricos y se percibe que son demasiado ambiciosos y piensan en el siguiente trabajo.
5. Tienen problemas específicos de desempeño con los negocios.
6. Exceden su administración y son incapaces de delegar o construir un equipo.

¡Se puede mejorar como líderes!

Estimado estudiante, una vez abordados los últimos puntos, está claro que se puede mejorar la conducta para llegar a ser un líder efectivo; la clave está en identificar sus fortalezas y debilidades relacionadas con la personalidad. Debe realizarse una planificación acerca de cómo mejorar su conducta, relaciones personales y habilidades de liderazgo. Recuerde, además, que una vez identificada la conducta que decidió mejorar, es necesario practicar deliberadamente para triunfar (Lussier y Achua, 2016).

1.5 Las 5 dimensiones y los rasgos de los líderes efectivos

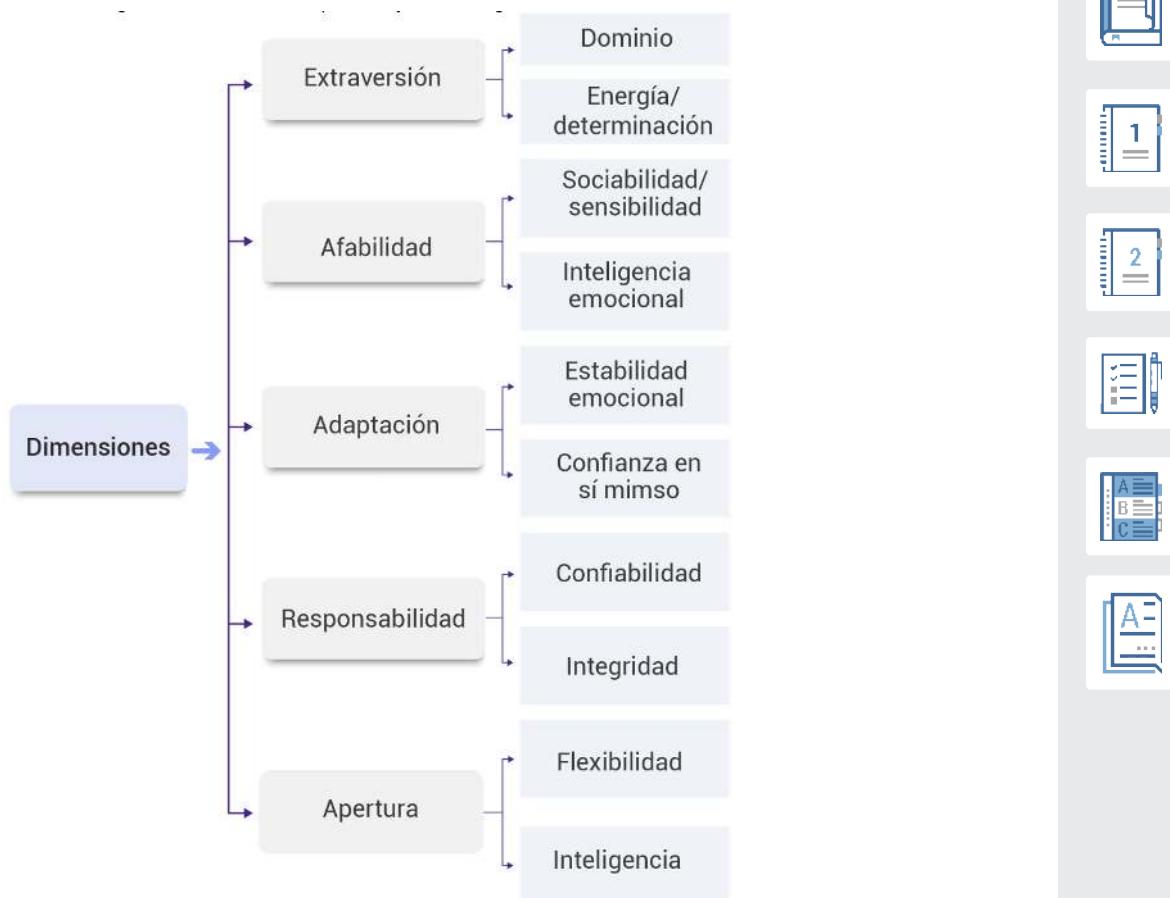
El **modelo de los cinco grandes de la personalidad** incluye y categoriza dentro de cada una de sus dimensiones (extraversión, afabilidad, adaptación, responsabilidad, apertura) diferentes rasgos del liderazgo efectivo. Este modelo, al ser respaldado por diversas investigaciones, se consolida como uno de los más efectivos para determinar y clasificar la personalidad.

La figura 2 muestra un resumen de los rasgos de liderazgo que se encuentran inmersos en cada una de las 5 grandes dimensiones de la personalidad.



Figura 2

Las cinco grandes dimensiones que incluyen los rasgos de líderes efectivos.



Nota. Adaptado de *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6a ed.) (p. 9) [Ilustración], por Lussier, R. y Achua, C., 2016, Cengage Learning, CC BY 4.0.

Una vez revisada la estructura que compone cada dimensión, conozcamos cada uno de los rasgos de los líderes efectivos, inmersos en las 5 dimensiones.

Extraversión

- **Dominio:** Una cualidad idónea de los líderes es realizar una evaluación respecto de sí mismos, y los caracteriza el deseo de siempre estar en lo alto de la pirámide jerárquica de la organización. Si usted no desea ser un

líder, existe la posibilidad de que no llegue a ser un gerente efectivo, dado que el rasgo de dominio afecta a todos los demás rasgos (Benderesky y Parikh, 2013). ¿Quiere ser usted un líder?

- **Gran energía con determinación:** Los líderes trabajan intensamente y transmiten su energía a otros; su gran energía es el impulso para trabajar y alcanzar las metas (McCall y Lombardo, 1983). Su actitud positiva influye en su gran tolerancia hacia la frustración, supera los obstáculos con persistencia y no se da por vencido fácilmente (Lussier y Achua, 2016). ¿Tiene usted un nivel alto de determinación?

Afabilidad

- **Sociabilidad/sensibilidad:** “Los líderes tienden a buscar relaciones sociales agradables. Los tipos de personalidad sociable fuertes son: el amistoso, el cortés, el que tiene facilidad para llevarse bien y el diplomático” (Lussier y Achua, 2016, p. 37). ¿Para usted, qué tan importantes son las relaciones sociales? La sensibilidad también es parte de la sociabilidad, y comprende la empatía con los miembros del grupo; recuerde que uno de los factores para el descarrilamiento es preocuparse solo por usted mismo y no ponerse en el lugar de los demás. ¿Usted es sensible con otros?
- **Inteligencia emocional:** La inteligencia emocional es la capacidad para trabajar bien con las personas; de acuerdo con Boyatzis y Sala (2004), existen cuatro componentes de la inteligencia emocional:
 - **La conciencia de sí mismo:** Ser consciente de sus emociones y de cómo estas afectan en su vida personal y profesional.
 - **Conciencia social:** Ponerse en el lugar de otros de manera empática, para comprender sus circunstancias desde su perspectiva.
 - **La autoadministración:** Capacidad para autocontrolar las emociones negativas o perjudiciales, propias y ajenas.
 - **La administración de las relaciones:** Engloba los otros tres componentes citados anteriormente, de la cual se deriva la capacidad para trabajar de buena manera con los demás.

¿Cuenta usted con habilidades en alguna de estas áreas de la inteligencia emocional?

Adaptación

- **Estabilidad emocional:** Durante el desarrollo de la interrelación entre líderes y seguidores, así como en cualquier relación interpersonal existente, se producen emociones que se debe aprender a manejar. La estabilidad emocional hace referencia al autocontrol que nos permite mantener la calma en circunstancias complejas, siendo seguros y positivos. Por otra parte, la inestabilidad indica estar fuera de control, bajo un estado de inseguridad y hostilidad que conlleva a la crítica hacia los demás, sin brindar ayuda para que mejoren (Lussier y Achua, 2016). ¿Qué tan estable emocionalmente es usted?
- **Confianza en sí mismo:** La confianza en sí mismo está basada en el pleno conocimiento de sus fortalezas y debilidades. Esta puede calificarse como fuerte o débil, y es un indicador de seguridad frente a la toma de decisiones, habilidades y capacidades (Lussier y Achua, 2016).

Responsabilidad

- **Confiabilidad:** La confiabilidad puede percibirse a través de dos extremos; por una parte, se puede lograr una percepción de responsable/confiable o irresponsable/poco confiable. Los líderes que cumplen con su trabajo de manera eficiente y se caracterizan por su lealtad y compromiso, ya sea con sus colaboradores o con la organización, son altamente confiables (Lussier y Achua, 2016). ¿Es usted confiable?
- **Integridad:** El liderazgo efectivo se alcanza en cuanto al nivel de confianza que genere el líder sobre las personas que desea influir; en este sentido, el líder que no es confiable tiene menor influencia (Yukl, 2012). Dentro de la integridad se reflejan algunos valores como la honestidad, la ética, la justicia, la humildad, etc. ¿Es usted una persona íntegra?

Apertura

- **Flexibilidad:** La flexibilidad tiene que ver con la capacidad de adaptarse de manera exitosa a los cambios que demanda el entorno, así como a las diferentes situaciones que se presentan en la cotidianidad de la organización. “En general, las personas flexibles son más innovadoras y creativas, desean probar cosas nuevas y cambiar” (Lussier y Achua, 2016, p. 38). ¿Qué tanto desea usted probar cosas nuevas y cambiar?
- **Inteligencia:** “Se refiere a la capacidad cognitiva para pensar de manera crítica, resolver problemas y tomar decisiones” (Lussier y Achua, 2016).

Correlación de las cinco grandes dimensiones con el liderazgo

De acuerdo con el estudio realizado por Bono et al., (2002), en el cual se combinaron más de 70 estudios previos, la correlación más alta con el liderazgo fue la extraversión, seguida por la *responsabilidad* y la *apertura* a la experiencia, mientras que la correlación con la *afabilidad* fue débil, y la adaptación se vinculó de manera negativa con el liderazgo.

Estimado estudiante, ha llegado al final de la segunda semana de estudio; no olvide revisar periódicamente su Entorno Virtual de Aprendizaje, así como planificar y estructurar cada semana de acuerdo con lo establecido en el plan docente. Recuerde que su tutor estará atento para ayudar a resolver las dudas que puedan surgir en el desarrollo de la asignatura, durante las horas destinadas para tutoría o por medio de un contacto asíncrono, utilizando la bandeja de entrada o el correo electrónico.

Para complementar el estudio de esta semana, usted puede acceder al siguiente artículo científico denominado: [Influencia de la personalidad en el liderazgo](#). ¿Sabía que la relación entre personalidad y liderazgo es uno de los temas más estudiados? A través de este artículo, usted podrá encontrar una explicación respecto a los factores que hacen a un líder, donde, además, se explica la incidencia del liderazgo en el éxito o fracaso de las organizaciones, al ser un elemento central de todo proceso.





Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:

1. Aprendizaje basado en casos

Metodología: aplicar los conocimientos adquiridos durante la semana 2 mediante el análisis de un caso real que permita reflexionar sobre los rasgos de personalidad y su relación con el liderazgo.

Instrucciones: explore videos relacionados con los cinco grandes rasgos de personalidad (*Big Five*), identifique sus características clave y reflexione sobre cómo estos pueden influir en el desarrollo del liderazgo en contextos organizacionales.

- Busque en YouTube videos relacionados con los cinco grandes rasgos de personalidad (*Big Five*). Puede usar palabras clave como: “modelo Big Five”, “rasgos de personalidad y liderazgo” o “casos sobre personalidad y empresas”; luego responda las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles son los 5 grandes rasgos de personalidad?
 - ¿El poseer estos cinco rasgos asegura que una persona sea un líder efectivo? Fundamente su respuesta utilizando los contenidos del artículo [Influencia de la personalidad en el liderazgo](#).
 - ¿De qué manera considera que la actitud incide en el desempeño organizacional?

Estrategias de trabajo:

- Utilice un cuaderno que estará designado para sus actividades recomendadas de la asignatura, o puede crear un archivo en Word para el mismo fin.

- Si es necesario, antes de responder las preguntas del caso, aborde nuevamente los contenidos que requiera revisar.
- Para enriquecer su análisis, puede complementar la búsqueda en YouTube con casos relacionados con la empresa Amazon, enfocándose en aspectos de liderazgo y personalidad en su cultura organizacional.



2. Aula invertida

Metodología: esta actividad le permitirá anticipar algunos de los contenidos que serán abordados en la semana 3, para luego reforzarlos a través de espacios síncronos o asíncronos en contacto con su tutor.

Instrucciones: revisar el contenido que se abordará durante la semana 3, luego, prepare algunas consultas, reflexiones, aportes personales, criterios y demás, para que sean compartidos en el espacio de tutoría y consulta o, puede compartirlos con sus compañeros o docente a través de la bandeja de entrada.

Estrategias de trabajo:

- Revisar detenidamente el plan docente de la asignatura, para conocer de manera detallada los temas que se desarrollarán durante la semana 3.
- Revisar los contenidos identificados en la guía didáctica de la asignatura.
- Utilizar herramientas que permitan extraer las partes más importantes del contenido revisado, así como para extraer aquellas partes sobre las cuales tenga dudas o requiera reforzar.



Recuerde que estas actividades son voluntarias; sin embargo, representan un importante complemento para reforzar los contenidos abordados al final de cada semana.



Semana 3

Estimado estudiante, bienvenido a una nueva semana de aprendizaje; recuerde que el éxito se alcanza a través de la suma de pequeños esfuerzos diarios. Durante esta semana, finalizará el estudio de la primera unidad, para lo cual se han establecido algunos temas que le permitirán conocer las actitudes del liderazgo, la ética y la motivación. Además, se han señalado actividades de aprendizaje recomendadas (no calificadas) que representan un complemento importante para cumplir con el objetivo de aprendizaje planteado.

¿Le parecen interesantes estos temas? Es momento de abordarlos en su guía didáctica.

Unidad 1. Liderazgo: habilidades, rasgos, actitud y ética

1.6 Actitudes del liderazgo

En las semanas 1 y 2, usted pudo conocer acerca de algunos aspectos del líder, como habilidades, roles, rasgos y personalidad; ahora, es necesario completarlos, a través de un aspecto igual de importante como los demás, como lo es la actitud.

La actitud positiva o negativa que poseen los colaboradores dentro de una organización es de suma importancia, la cual puede ser determinante para la consecución de los objetivos planteados. En este apartado, analizaremos cómo el liderazgo incide sobre la actitud y desempeño de los seguidores, a través de la revisión de la teoría X y Y, y el Efecto Pigmalión.

¿Conoce estas teorías? ¡Es momento de abordarlas!



1.6.1 Teoría X y Y

Esta teoría fue creada por Douglas McGregor a partir de sus investigaciones acerca del lado humano de las empresas en la década de 1960, sin embargo, ha logrado trascender y, hoy en día, es un referente en el campo administrativo, respecto a las relaciones interpersonales, sobre todo cuando se trata de la relación líder-seguidor.

La teoría X y Y, tienen características contrastantes, ya que, por una parte, la **teoría X** hace referencia a la necesidad de dureza y rigidez en el carácter del líder para conseguir resultados en sus seguidores, puesto que se mantiene una visión pesimista y negativa de los empleados; por otra parte, la **teoría Y** muestra una cara totalmente opuesta a través de la cual se consiguen los logros por medio de la motivación y buenas relaciones interpersonales, en donde se mantiene una visión positiva de los empleados (Madero y Rodríguez, 2018).

Una comparación aceptable entre estas dos caras de la teoría es que los gerentes que adoptan actitudes de la teoría Y, tienden a ser más productivos que aquellos que muestran rasgos de la teoría X. En este sentido, los 6 rasgos de los líderes descarrilados que se abordaron en la semana 2 reflejan, sin lugar a duda, los rasgos de la teoría X.

1.6.2 Efecto pigmalión

De acuerdo con Lussier y Achua (2016), el Efecto Pigmalión propone que las expectativas, tratos y actitudes de los líderes sobre sus seguidores, inciden directamente sobre su desempeño y productividad. En este sentido, crear expectativas altas sobre sus seguidores, también generará una influencia positiva sobre su productividad.

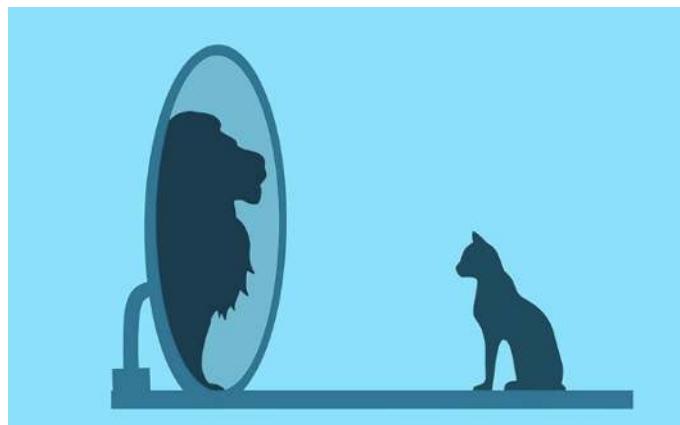
En este contexto, Quiroga (2021), ofrece algunas recomendaciones para conseguir el máximo rendimiento de las personas a través del Efecto Pigmalión positivo:

- Transmitir buenas expectativas.
- Ofrecer las mismas oportunidades, brindando tareas desafiantes a distintas personas del equipo.
- Utilizar un lenguaje positivo: “Estoy seguro de que lo lograrás”.
- Proporcionar formación a todas las personas del equipo, permitiendo desarrollar nuevas habilidades.
- Reconocer el trabajo bien realizado.

La siguiente figura ejemplifica de manera gráfica los efectos de esta teoría, la cual respalda la idea de que las altas expectativas depositadas sobre los individuos fomentan una mayor autoconfianza, lo que a su vez se refleja positivamente en su rendimiento.

Figura 3

Analogía del Efecto Pigmalión



Nota. Tomado de *ilustración del gato mirando como león en el espejo [Ilustración]*, por mohamed_hassan, 2020, [Shutterstock](#), CC BY 4.0.

1.6.3 Concepto de sí mismo

Luego de analizar las actitudes del líder hacia sus seguidores, es fundamental explorar cómo los líderes se perciben a sí mismos, ya que esta autopercepción influye directamente en su desempeño y en la manera como ejercen su liderazgo.

El concepto de *sí mismo* se refiere a la visión general que una persona tiene sobre quién es, cuáles son sus capacidades, fortalezas, debilidades y valor personal. En el caso de los líderes, este concepto cobra especial relevancia, pues quienes poseen una imagen positiva de sí mismos tienden a actuar con mayor seguridad, autenticidad y coherencia.

Una dimensión clave dentro del concepto de *sí mismo* es la autoeficacia, entendida como la creencia en la propia capacidad para ejecutar con éxito una tarea específica (Lussier y Achua, 2016). Esta confianza no solo permite a los líderes enfrentar desafíos con determinación, sino que también proyecta credibilidad frente a sus equipos, fomentando así un entorno de respeto y motivación.

Como lo ilustró Henry Ford con su célebre frase: “*Tanto si crees que puedes, como si crees que no puedes, estás en lo cierto*”, la percepción interna de competencia puede convertirse en una profecía autocumplida. Es decir, lo que el líder crea sobre sus capacidades influirá significativamente en sus decisiones, su estilo de liderazgo y en la forma en que los demás lo perciben.

¿Qué le pareció el tema referente a la actitud de un líder? ¿importante verdad? Es hora de trabajar en una visión positiva para con sus seguidores y para con usted mismo.

¡Avance con los contenidos de esta semana!



1.7 Liderazgo ético

En un contexto en el cual todas las organizaciones pueden enfrentar problemas morales, los líderes, por su relevancia dentro de las organizaciones, están encargados de procurar un ambiente ético que determine una buena conducta.

A lo largo de los años, se han evidenciado grandes [escándalos empresariales](#) en empresas como: Enron, Volkswagen, Uber, Apple, por mencionar algunas de las más conocidas. Estos escándalos, más allá de ayudarles a obtener una ventaja ilegal, se vieron reflejados en una reducción en el valor de sus acciones, al perder credibilidad y confianza de sus grupos de interés (*stakeholders*), incluso llevando al cierre definitivo de algunas de estas.

La ética se encarga de los estándares de comportamiento emitidos por las personas, los cuales pueden estar entre el bien y el mal. Una buena conducta se encuentra dentro del comportamiento ético, mientras que una mala conducta se percibe como poco ética (Lussier y Achua, 2016).

En Ecuador, al igual que en otros países, existen leyes dirigidas a controlar y prevenir los actos deshonestos, como por ejemplo la Ley Anticorrupción del Código Orgánico Integral Penal. La vía para prevenir el comportamiento no ético, en primera instancia, es la regulación; sin embargo, esta debe ser encabezada y controlada por verdaderos líderes que velen por su cumplimiento, ya que, sin esto, no se pueden conseguir resultados favorables.

De acuerdo con datos del Centro de Estudios Latinoamericanos (2022), Latinoamérica está calificada dentro de un nivel de corrupción alto, ubicada en el rango de 61-80, en donde 100 es el nivel de corrupción más elevado, mostrando una debilidad extrema en las políticas anticorrupción.

Más allá de ser un dato desalentador, es un indicador que permite medir la realidad del comportamiento ético en el país, y motiva a las personas a ser entes diferenciadores e impulsores de un cambio, predicando con el ejemplo y a través de un liderazgo efectivo.

1.7.1 Forma en que las personas justifican su conducta poco ética

Los seres humanos se enfrentan a situaciones en las que deben tomar decisiones que no siempre se alinean con lo éticamente correcto. Aunque muchas personas reconocen claramente la diferencia entre lo correcto y lo incorrecto, existen mecanismos psicológicos que les permiten justificar sus acciones poco éticas para reducir la disonancia entre sus valores personales y su comportamiento.

Este fenómeno es conocido como **justificación moral**, y consiste en racionalizar una conducta inadecuada a través de argumentos que intentan suavizar o legitimar la falta. Según Lussier y Achua (2016), la justificación moral permite a los individuos mantener una imagen positiva de sí mismos, aun cuando han actuado de forma contraria a los principios que dicen sostener, utilizando frases como “todos lo hacen”, “no es tan grave”, “lo hice por una buena causa” o “lo merezco”. A continuación, le invito a revisar la infografía, donde usted conocerá algunos procesos de pensamiento que se utilizan para justificar la conducta no ética:

[Procesos de pensamiento de la justificación moral](#)

Ahora que tiene en cuenta algunas de las formas de justificación moral, utilizadas por las personas que incurren en comportamientos poco éticos, cuenta con una herramienta adicional para poder comprender su comportamiento y regular a su vez el suyo, sabiendo que está en usted mostrar integridad para afrontar situaciones en las que tendrá que elegir.

1.7.2 Lineamientos para la conducta ética

Como se mencionó en apartados anteriores, dentro de las organizaciones siempre existe la posibilidad en la que se presenten contextos que pongan a prueba a los líderes, en los cuales tendrán que elegir entre comportamientos éticos y no éticos. Según lo mencionado por Lussier y Achua (2016), la falta de

lineamientos éticos al momento de tomar esta decisión conduce a una mayor toma de decisiones incorrectas o no éticas, y para ello, abordan algunos lineamientos para la conducta ética, que se muestran a continuación:

- **La regla de oro**

La pregunta de apertura en este apartado es: ¿disfruta cuando alguien le miente, engaña o roba? Seguramente la respuesta es no. En este sentido, la regla de oro se basa en ponerse en el lugar de los demás, tratando a las personas como quisiera que lo trataran, no haga a los demás lo que no quiere que le hagan a usted, y lidere de la forma y en la forma que le gustaría que lo lideraran.

- **Evaluación de cuatro vías Si antes de tomar una decisión usted puede responder “sí” a cada una de estas vías, entonces probablemente está tomando una decisión acertada.**

1. ¿Es verdad?
2. ¿Es justo para todos los interesados?
3. ¿Contribuirá a una buena voluntad y a una mejor amistad?
4. ¿Será beneficioso para todos los interesados?

- **Códigos de ética**

Se conocen como códigos de conducta y proveen lineamientos y estándares de conducta dentro de la organización, así como para realizar negociaciones de forma ética (Wiltermuth y Flynn, 2018).

- **Enfoque de los interesados en la ética**

Este lineamiento plantea el establecimiento de una situación ganar-ganar para las partes que se encuentran involucradas a partir de la toma de decisiones. En este sentido, debe saber que no siempre se puede crear una ganancia para todos, pero puede intentarlo, para comprobar si su decisión es correcta. Usted puede preguntarse:

¿Estoy orgulloso de exponer mi decisión a mis grupos de interés (stakeholders)?

- **Discernimiento y consejo**

Tomar decisiones de manera apresurada, incrementa la posibilidad de incurrir en una conducta poco apropiada o ética, mientras que tomarse un tiempo para analizar la decisión mientras se consulta la misma con otras personas, encaminará la decisión hacia un comportamiento adecuado. Puede tratar de consultarla con sus jefes o personas de un alto nivel jerárquico, así como personas de un alto nivel moral. Si se resiste a realizar una consulta, probablemente continúa justificándose, ya que su conducta no está siendo del todo ética.

¡Felicitaciones! Ha completado la primera unidad.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para reforzar lo aprendido en esta semana, le invito a realizar las siguientes actividades de aprendizaje. Adicionalmente, a partir del cierre de cada unidad, usted tendrá disponible una **autoevaluación**, la cual le permitirá detectar posibles temas a reforzar de cara a la consecución del objetivo de aprendizaje y puede ser una forma de preparación para su evaluación bimestral. Ahora, participe en las actividades descritas a continuación:

1. Aprendizaje basado en indagación:

Metodología: esta actividad incentiva la observación y búsqueda de información, que complementará lo aprendido y permitirá realizar de manera efectiva la actividad propuesta.

Instrucciones: realice la búsqueda de información relacionada con las 5 grandes dimensiones de la personalidad, luego, participe en el siguiente juego de relacionar, donde tendrá que ordenar los rasgos de liderazgo que pertenecen a cada dimensión de personalidad.

Modelo de los 5 grandes de la personalidad y rasgos de liderazgo



Estrategias de trabajo:

- Apóyese en videos, artículos, pódcast, etc., para conocer más acerca de las 5 grandes dimensiones de la personalidad.
- Usted podrá realizar esta actividad lúdica más de una vez, mientras vuelve a revisar el contenido necesario para mejorar constantemente su puntuación.



2. Aprendizaje basado en indagación

Metodología: esta actividad incentiva la observación y búsqueda de información, que complementará lo aprendido y permitirá realizar de manera efectiva la actividad propuesta.

Instrucciones: realice una búsqueda relacionada con los casos de escándalo empresarial más populares, luego, elija uno de ellos, sobre el cual tendrá que identificar cuáles de las justificaciones morales estuvieron presentes en las personas involucradas en el comportamiento no ético.

Estrategia de trabajo:

- Apóyese en videos, artículos, pódcast, etc., para conocer más acerca del caso escogido.

3. Aula invertida

Metodología: esta actividad le permitirá anticipar algunos de los contenidos que serán abordados en la semana 4, para luego reforzarlos a través de espacios síncronos o asíncronos en contacto con su tutor.

Instrucciones: realizar una revisión del contenido que se abordará durante la semana 4, con el propósito de identificar aspectos relevantes que permitan la formulación de consultas, reflexiones

analíticas, aportes individuales y criterios fundamentados. Dichos elementos podrán ser socializados durante el espacio de tutoría y consulta, o, en su defecto, compartidos a través de la bandeja de entrada con el docente o los compañeros, contribuyendo así al fortalecimiento del proceso formativo y al desarrollo del pensamiento crítico.

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

Recuerde que estas actividades son voluntarias; sin embargo, representan un importante complemento para reforzar los contenidos abordados al final de cada semana.

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



Autoevaluación 1

A. Responda con verdadero (V) o falso (F), a las siguientes afirmaciones:

1. () De acuerdo con los contenidos abordados durante la unidad 1, se puede concluir que existe una única definición de liderazgo.
2. () Una de las definiciones abordadas, explica al liderazgo como la capacidad de transformar normas y valores en sus seguidores, motivándolos a rendir más allá de sus expectativas.
3. () De acuerdo con la investigación realizada por Beth y O'Reilly (2011), el liderazgo no se puede aprender, por esta razón, las organizaciones no realizan una inversión en este rubro, ya que lo consideran un gasto.
4. () De acuerdo con los impactos que genera el liderazgo en la organización, según los resultados obtenidos por Yuan et al., (2022), uno de ellos es: incrementar el grado de confianza y compromiso efectivo, que a su vez contribuye al compromiso organizacional.

B. Relacione la descripción propuesta, con cada uno de los elementos de la definición de liderazgo, según corresponda:

5. Los 5 elementos clave de la definición de liderazgo.

Elemento	Descripción
Líderes-seguidores	a.) Los líderes efectivos deben estar abiertos al cambio, ya que el éxito en las organizaciones, depende de su capacidad de cambio, ajustándose de manera eficiente a nuevos sistemas y procesos dentro de la mejora continua.
Influencia	b.) Representa el proceso en el que el líder comunica de manera motivadora sus ideas, buscando la aceptación y respaldo de los seguidores, quienes apoyarán el cambio.
Objetivos organizacionales	c.) La relación generada en el proceso de liderazgo, involucra a personas, quienes son los agentes que impulsan el cambio y cumplimiento de objetivos.
Cambio	d.) Relación entre líder y seguidor a través de la cual los líderes empoderan y comprometen a los seguidores para la consecución de objetivos.
Personas	e.) Las organizaciones se desarrollan a través de un propósito; en este sentido, los líderes positivos inciden de manera efectiva sobre los seguidores, trabajando de manera conjunta en busca de obtener los mejores resultados posibles.

6. Habilidades de liderazgo gerencial.

Elemento	Descripción
Habilidades técnicas	a.) Crear y seleccionar alternativas que permitan resolver problemas y aprovechar oportunidades.
Habilidades interpersonales	b.) Están involucradas con la capacidad de realizar una tarea o actividad a través de métodos o procedimientos.
Habilidades para la toma de decisiones	c.) Están relacionadas con la capacidad para comprender, comunicar y trabajar correctamente con individuos y grupos por medio del desarrollo de relaciones efectivas.

C. Seleccione el ítem correcto según cada planteamiento:

7. De acuerdo con las evidencias abordadas, seleccione la respuesta adecuada a la siguiente interrogante: ¿el líder nace o se hace?

- a. El líder únicamente nace.
- b. El líder únicamente se hace.
- c. El líder nace y se hace.
- d. No se ha comprobado este supuesto.

8. Respecto a las habilidades de liderazgo gerencial, elija cuál de las propuestas es necesaria en todos los niveles de la organización, con igual importancia:

- a. Habilidades para la toma de decisiones.
- b. Habilidades interpersonales.
- c. Habilidades técnicas.
- d. Todas son importantes en igual porcentaje.

9. Elija las actividades que pertenecen a los roles interpersonales de un líder:

- a. Emprendedor, manejo de conflictos, distribución de recursos, negociador.
- b. Supervisor, divulgador, portavoz.
- c. Representante, líder, enlace.
- d. Monitor, asignador de recursos, negociador, vocero.

10. Elija las actividades que pertenecen a los roles decisivos de un líder.

- a. Emprendedor, manejo de conflictos, distribución de recursos, negociador.
- b. Supervisor, divulgador, portavoz.
- c. Representante, líder, enlace.
- d. Coordinador, observador, analista.

[Ir al solucionario](#)



¡Es momento de avanzar hacia la unidad 2!

¡Éxitos!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 4

Estimado estudiante, bienvenido a una nueva semana de estudio. Cada vez está más cerca de alcanzar el objetivo de aprendizaje. Llegó el momento de abordar la unidad 2. Para ello, durante la presente semana, conocerá la motivación como factor incidente dentro del liderazgo y sus principales teorías.

¿Conoce la pirámide de Maslow y cómo puede convertirse en un motor que impulsa nuestras acciones? Esta teoría no solo ayuda a entender las necesidades humanas, sino que también permite analizar qué nos motiva en distintos momentos de la vida. En esta unidad, exploraremos esta y otras teorías que permiten comprender mejor los factores que influyen en la motivación personal y profesional.

Unidad 2. Motivación, tipos de liderazgo y trabajo en equipo

La motivación, en términos generales, puede definirse como la fuerza interna que lleva al individuo a actuar con el fin de alcanzar metas personales o satisfacer necesidades específicas. En este sentido, Robbins y Judge (2013), explican que *"la motivación es el deseo de alcanzar metas o satisfacer necesidades internas que impulsan al comportamiento humano"*. Por tanto, comprender este concepto resulta esencial para analizar por qué las personas se comportan de determinada manera en contextos personales, académicos y organizacionales.

La teoría de la jerarquía de necesidades, desarrollada por Abraham Maslow, explica que las personas se sienten motivadas a actuar según una secuencia de necesidades organizadas en distintos niveles. Según el autor, *"las personas tienen cinco niveles de necesidades que deben satisfacer en orden ascendente, y esta jerarquía condiciona su comportamiento"* (Maslow, 1943). En otras palabras, primero buscamos cubrir necesidades básicas como la alimentación y el descanso (necesidades fisiológicas) y, una vez satisfechas, avanzamos hacia necesidades más complejas como la seguridad, el sentido de pertenencia, el reconocimiento y, finalmente, la autorrealización. De este modo, Maslow propone que el desarrollo personal y la motivación están estrechamente ligados al nivel de necesidad en el que cada individuo se encuentre.

Dentro del estudio de la motivación, Deci y Ryan proponen una importante distinción entre dos tipos principales: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. Por un lado, la **motivación intrínseca** surge del interés genuino o del placer que produce realizar una actividad; es decir, se hace algo porque



resulta significativo o divertido. Por otro lado, la **motivación extrínseca** está asociada a factores externos, como obtener una recompensa o evitar un castigo. En palabras de los propios autores: “*La motivación intrínseca se refiere a hacer algo porque es interesante o placentero, mientras que la motivación extrínseca implica hacer algo para obtener una recompensa o evitar un castigo*” (Deci & Ryan, 1985). Comprender esta diferencia es clave para analizar qué impulsa la conducta humana y cómo diseñar entornos que favorezcan un compromiso genuino.

2.1 Liderazgo y principales teorías de motivación



Cada organización gira en torno al cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas, los cuales, se alcanzan a través de la participación activa de cada uno de los involucrados en el proceso.

En este sentido, se considera a la motivación como el efecto positivo en el cambio de actitud de las personas, que genera un compromiso y empoderamiento a niveles más altos. Los líderes efectivos logran que los seguidores vayan más allá de un interés personal, enfocando los esfuerzos en los objetivos grupales o de la organización (Lussier y Achua, 2016). A continuación, abordaremos algunas de las principales teorías de motivación.

2.1.1 Teorías de la motivación del contenido

Las teorías de la motivación del contenido, también conocidas como teorías de las necesidades, se centran en identificar aquellos factores internos que motivan al individuo. Un ejemplo representativo es la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow (1943), quien plantea que los seres humanos buscan satisfacer una serie de necesidades ordenadas jerárquicamente, desde las más básicas hasta las más elevadas. En el ámbito organizacional, este enfoque sugiere que los trabajadores se sienten impulsados por el deseo de satisfacer tales necesidades, y que un liderazgo efectivo debe reconocerlas y

responder a ellas mientras se orienta al logro de los objetivos institucionales. A continuación, abordaremos las teorías que componen la motivación del contenido.

Jerarquía de las necesidades

Para comprender cómo funciona la motivación humana, el psicólogo Abraham Maslow (1943), propuso una teoría ampliamente reconocida: la **teoría de la jerarquía de necesidades**, representada visualmente mediante una pirámide de cinco niveles. Esta estructura permite entender cómo las personas priorizan la satisfacción de sus necesidades en función de su urgencia e importancia. Según Maslow, esta teoría se basa en cuatro supuestos fundamentales:

1. Solo las necesidades no satisfechas generan motivación. Es decir, cuando una necesidad ya ha sido cubierta, deja de ejercer presión sobre la conducta.
2. Las necesidades siguen un orden jerárquico, desde las más básicas hasta las más elevadas.
3. No se accede plenamente a una necesidad superior si no se han satisfecho primero las anteriores.
4. Existen cinco niveles de necesidades humanas, cada una con su influencia en el comportamiento y la motivación.

Estos cinco niveles son:

- a. **Necesidades fisiológicas:** son las más básicas y están relacionadas con la supervivencia: alimentación, descanso, respiración, entre otras.
- b. **Necesidades de seguridad:** incluyen la protección física, estabilidad económica y salud.
- c. **Necesidades de afiliación o pertenencia:** implican la necesidad de relaciones sociales, amistad, aceptación y afecto.
- d. **Necesidades de estima:** se vinculan con el reconocimiento, la autoestima, el respeto propio y el respeto de los demás.
- e. **Necesidades de autorrealización:** representan el deseo de desarrollar el máximo potencial, crecer como persona y alcanzar metas personales significativas.

Con base en la teoría de Maslow, le invito a revisar la siguiente infografía donde se muestra cómo las organizaciones motivan a sus empleados. Una contribución valiosa de esta teoría es el hecho de reconocer que los individuos dentro de la organización buscan algo más allá de una retribución económica, lo cual da un indicio para lograr su motivación a lo largo de los distintos niveles piramidales.

Motivación con base en la jerarquía de las necesidades

Una vez revisada la infografía, habrá comprendido, de manera más profunda, la jerarquía de las necesidades dentro de la organización y cómo los líderes buscan motivar a sus seguidores con base en la satisfacción de las mismas.

Teoría de dos factores

Una de las teorías más influyentes en el estudio de la motivación en contextos laborales es la **teoría de los dos factores**, propuesta por Herzberg (1964). Esta teoría sostiene que existen dos grupos de factores que influyen de manera distinta en la satisfacción del individuo: los **factores de mantenimiento**, relacionados con necesidades de menor nivel, y los **factores motivadores**, vinculados a necesidades de desarrollo o autorrealización.

Herzberg argumenta que la ausencia de factores de mantenimiento –como el salario, la seguridad laboral, las condiciones físicas del trabajo o las relaciones interpersonales– puede generar insatisfacción, pero su presencia no necesariamente motiva. Por el contrario, los factores motivadores – como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento personal– son los que realmente impulsan al individuo a comprometerse con su trabajo. De acuerdo con Lussier y Achua (2016), esta diferenciación permite a las organizaciones identificar con mayor claridad, qué elementos deben fortalecer para aumentar la motivación intrínseca de sus colaboradores.

Deci y Ryan (1985), desarrollaron la **teoría de la autodeterminación**, en la cual diferencian entre motivación intrínseca y motivación extrínseca. La **motivación intrínseca** surge del interés genuino o del disfrute que genera la actividad en sí misma; es decir, una persona se siente motivada internamente cuando realiza

una tarea porque le resulta significativa o placentera. En cambio, la **motivación extrínseca** se basa en factores externos, como recompensas, reconocimiento, o la evitación de consecuencias negativas. Comprender esta diferencia es fundamental para diseñar contextos laborales que fomenten un compromiso genuino, reconociendo que la motivación sostenible proviene, en gran parte, del interior de cada persona.

Teoría de necesidades adquiridas

La **teoría de las necesidades** adquiridas, desarrollada por David McClelland y explicada por Lussier y Achua (2016), sostiene que los individuos no nacen con ciertas necesidades, sino que las adquieren a lo largo de su vida mediante la experiencia. Dentro del contexto organizacional, esta teoría plantea que todas las personas poseen **en mayor o menor grado** tres necesidades clave: logro, afiliación y poder, y que su comportamiento estará motivado principalmente por aquella que sea más dominante. De esta manera, comprender qué tipo de necesidad prevalece en un colaborador permite diseñar estrategias de motivación más efectivas. La siguiente tabla muestra algunas prácticas que las organizaciones pueden implementar para estimular el desempeño de sus empleados, de acuerdo con el tipo de necesidad que predomine en cada uno.

Tabla 1

Motivar a los empleados con base en sus necesidades dominantes

Motivación para empleados con necesidad de logro	Motivación para empleados con necesidad de poder	Motivación de empleados con necesidad de afiliación
<ul style="list-style-type: none">• Presentarle tareas desafiantes, pero alcanzables.• Retroalimentación frecuente y oportuna sobre su desempleo.• Ofrecerle incremento de responsabilidades en tareas nuevas.	<ul style="list-style-type: none">• Brindar autonomía para que planifiquen y controlen su trabajo.• Incluirlos en la toma de decisiones, especialmente cuando se ve involucrado de manera directa.• Asignarles una tarea completa, en lugar de una parcial.• Por lo general, se desempeñan mejor con un trabajo individual que en grupo.	<ul style="list-style-type: none">• Asegurarse de hacerlos parte de un equipo.• Alabarlos y conocerlos a profundidad.• Delegarles la responsabilidad de formar o contribuir con la inducción de empleados nuevos.• Son grandes compañeros y mentores.• Disfrutan más de la satisfacción de las personas con las que trabajan.

Nota. Adaptado de *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6a ed.) (p. 92), por Lussier, R. y Achua, C., 2016, Cengage Learning.

¿Está listo para motivar a sus seguidores con base en su nivel de necesidades? Adelante, continúe con la siguiente teoría.

2.1.2 Teoría de la motivación del proceso

A diferencia de las teorías de contenido, que se centran en qué motiva a las personas, las teorías del proceso de la motivación se enfocan en cómo ocurre la motivación, es decir, en los procesos psicológicos y cognitivos que explican la conducta orientada a metas. Estas teorías buscan comprender la manera en que los individuos eligen ciertas conductas frente a otras, con el objetivo de satisfacer sus necesidades. Según Lussier y Achua (2016), este enfoque incluye tres teorías complementarias: la teoría de la equidad, que analiza cómo las personas comparan sus aportes y recompensas con las de otros; la teoría de la expectativa, que examina cómo las creencias sobre el esfuerzo y el rendimiento influyen en la motivación, y la teoría del establecimiento de metas, que resalta la importancia de tener objetivos claros y desafiantes como fuente de dirección y esfuerzo.

a. Teoría de la equidad

La teoría de la equidad, propuesta por John Stacey Adams y explicada por Lussier y Achua, sostiene que los individuos se sienten más motivados cuando perciben que existe justicia en la relación entre lo que aportan a la organización y lo que reciben a cambio. Esta percepción no solo se refiere al salario, sino también a factores como el trato justo, la igualdad de oportunidades y el acceso a beneficios. Cuando los empleados creen que hay equidad entre su esfuerzo y los resultados obtenidos, se incrementa su nivel de motivación; en cambio, si perciben injusticia, pueden experimentar descontento, desmotivación o incluso conductas de retiro. Por ello, esta teoría resalta la importancia de la percepción de justicia organizacional como una condición clave para fomentar entornos laborales saludables y productivos (Lussier & Achua, 2016).

Usted podrá conocer más acerca de esta teoría a través del siguiente video:

[Ejemplos de la teoría de la equidad](#), en la cual podrá conocer cómo dicha teoría se presenta en contextos empresariales reales y cómo las personas logran motivarse o desmotivarse, de acuerdo con su percepción de justicia dentro de la organización.

Los ejemplos citados en el video son contextos totalmente comparables con actividades cotidianas, a partir de los cuales podrá continuar realizando ejemplos que le permitan dominar esta teoría. ¡Adelante!

b. Teoría de la expectativa

La teoría de la expectativa, desarrollada por Victor Vroom y explicada por los autores Lussier y Achua, se enfoca en explicar cómo las personas toman decisiones motivacionales en función de sus creencias y percepciones. A diferencia de las teorías que analizan qué necesidades deben satisfacerse, esta teoría estudia los procesos mentales que llevan a un individuo a elegir una conducta, evaluando si esa conducta lo llevará a una recompensa deseada.

De manera didáctica, esta teoría plantea que una persona estará más motivada para realizar una tarea cuando cree que:

1. Tiene la capacidad de realizarla con éxito (expectativa).
2. Recibirá una recompensa por su esfuerzo (instrumentalidad).
3. Esa recompensa tiene un valor significativo para ella (valencia o valía).

Según explica Howard (2012), estas tres variables se definen del siguiente modo:

- **Expectativa:** se refiere a la percepción que tiene una persona sobre su habilidad para ejecutar eficazmente una tarea. Cuando el individuo cree firmemente en su competencia, aumenta la probabilidad de que se sienta motivado. Esta dimensión está estrechamente relacionada con el concepto de autoeficacia.

- **Instrumentalidad:** representa la creencia de que realizar la tarea con éxito conducirá a una recompensa concreta. Si la persona percibe que el esfuerzo será reconocido o recompensado, su motivación se fortalece; en caso contrario, esta se ve disminuida.
- **Valencia (valía):** hace referencia al valor o importancia que el individuo le atribuye a la recompensa esperada. Si dicha recompensa es relevante o deseada, se incrementará la motivación para lograrla.

En conjunto, estos tres factores interactúan de manera multiplicativa, lo que significa que, si uno de ellos es bajo o inexistente, la motivación total también se verá afectada. Esta teoría ha sido especialmente útil en el ámbito organizacional y educativo, ya que permite diseñar entornos en los que las personas sientan que vale la pena esforzarse, porque confían en sus capacidades, esperan resultados y valoran las recompensas ofrecidas.

c. Teoría del establecimiento de metas

Esta teoría fue desarrollada originalmente por Edwin Locke en la década de 1960, muchos autores y expertos en liderazgo y administración la han explicado y difundido posteriormente, incluyendo a Robert N. Lussier y Christopher F. Achua, quienes la abordan en su libro sobre liderazgo.

Según Lussier y Achua (2016), cuando una meta está bien estructurada, no solo inspira, sino que aumenta la motivación, el compromiso, la concentración y la persistencia. Es decir, **una buena meta actúa como una brújula**: guía el esfuerzo y mantiene el rumbo claro; además, explica cómo deben plantearse:

- **Resultado singular:** cada objetivo debe centrarse en un solo resultado concreto. Así se evita la confusión y se facilita el enfoque.
- **Especifico:** debe estar claramente definido. Por ejemplo, en lugar de “aprender mucho en este curso”, sería mejor: “obtener entre 9 y 10 como calificación final”.
- **Medible:** permitir evaluar el progreso es esencial. Si puedes medirlo, puedes mejorarlo.

- **Con fecha límite:** una meta sin tiempo pierde fuerza. Establecer un plazo ayuda a organizarse y avanzar paso a paso hacia su cumplimiento.

2.1.3 Teoría del reforzamiento

La **teoría del reforzamiento** fue desarrollada por el psicólogo B. F. Skinner, quien la explica y aplica al contexto organizacional, especialmente en el ámbito de la motivación laboral y la gestión del comportamiento, es Stephen P. Robbins junto con Timothy A. Judge, quienes explican cómo se puede moldear la conducta de los colaboradores mediante refuerzos positivos o negativos, castigos o incluso la extinción de ciertos comportamientos (Robbins & Judge, 2017). Esta teoría aplica los siguientes tipos de reforzamiento:

- **Reforzamiento positivo:** se añade algo agradable tras un comportamiento deseado (ej.: premio por productividad). Motiva a repetir esa conducta.
- **Reforzamiento negativo:** se elimina algo desagradable como consecuencia del buen comportamiento (ej.: quitar una tarea indeseada si cumple con sus metas). También refuerza la conducta deseada.
- **Castigo:** se aplica una consecuencia negativa tras un comportamiento no deseado (ej.: llamado de atención por llegar tarde). Su objetivo es reducir esa conducta.
- **Extinción:** se retira la atención o el refuerzo que mantenía una conducta (ej.: dejar de elogiar una acción repetitiva que ya no es efectiva), con lo cual esa conducta tiende a desaparecer.

A continuación, a través de la siguiente tabla, se abordarán algunos tipos de reforzamiento.

Tabla 2*Tipos de reforzamiento*

Tipo de reforzamiento	Motivación
Reforzamiento positivo: Se basa en ofrecer recompensas atractivas para obtener un comportamiento deseable. Ha escuchado acerca del juego de Angry Birds, pues su éxito se basa en un reforzamiento positivo que no castiga a los jugadores.	Motivación por medio de recompensas: Algunos de los reforzamientos positivos son el salario, promociones, vacaciones, promoción, elogio, etc.
Reforzamiento de evitación: También conocida como reforzamiento negativo, busca la creación de reglas (castigos) para evitar el mal comportamiento de los colaboradores.	Motivación mediante la evitación: La evitación no es un castigo real, es una advertencia o amenaza para que las personas no rompan las reglas. Por lo tanto, cuando lo crea conveniente, establezca reglas que aporten al desempeño.
Castigo: El castigo es una consecuencia no deseable para un comportamiento indeseable. Recuerde que abusar del castigo, puede traer otras conductas indeseables como la disminución de la productividad. Castigue solo cuando se rompen las reglas.	Motivación mediante el castigo: Algunos métodos de castigo comprenden: retiro de privilegios, periodo de prueba, multas, degradación, despidos, etc.

Nota. Adaptado de Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (6a ed.) (p. 93), por Lussier, R. y Achua, C., 2016, Cengage Learning.



Con esta última teoría, usted ha finalizado el abordaje de las principales teorías de la motivación, recuerde que un líder efectivo, debe analizar con detenimiento cuál de las motivaciones generadas a partir de cada teoría, se aplican a las características del grupo de seguidores del cual está a cargo, determinando su aplicación de manera estratégica.

¿Le han parecido interesantes estas teorías?, ¿con cuál de ellas se siente más identificado?

¡Es momento de continuar con un nuevo tema!

2.2 Estilos de liderazgo

El liderazgo, como fenómeno social y organizacional, no se limita a una única forma de ejercer influencia, sino que adopta diversos estilos según las características del líder, del equipo y del contexto. Según Robbins y Coulter (2018), no existe un estilo de liderazgo universalmente superior; más bien, los líderes eficaces son aquellos que saben adaptar su estilo a las circunstancias, tal como lo propone la teoría del liderazgo situacional.

A lo largo de la historia, diversos estilos han sido adoptados por líderes reconocidos, y su efectividad ha dependido en gran parte del entorno y de las necesidades del momento. Esta visión flexible y contextual del liderazgo permite comprender que los estilos no compiten entre sí, sino que se complementan como herramientas estratégicas para guiar y motivar a los equipos. Para conocer acerca de algunos de los estilos de liderazgo más populares, le invito a revisar la siguiente infografía interactiva, la cual detalla cada estilo y ejemplifica personajes que lo han caracterizado.

[Estilos de liderazgo](#)

¿Cuál de los estilos de liderazgo abordados utiliza usted? Al finalizar esta revisión, ha de estar de acuerdo en que su combinación puede ser un elemento importante.



Antes de finalizar este apartado referente a los estilos de liderazgo, y con ello la unidad dos, es fundamental mencionar un estilo de liderazgo con marcada connotación e influencia, que está estrechamente ligado al liderazgo transformacional. ¿Ha escuchado hablar acerca del liderazgo femenino? Este estilo no es difícil de entender, pero sí es un paradigma difícil de superar. El liderazgo femenino, de acuerdo con Cañeque (2017), es la utilización de las características propias de las mujeres, para liderar dentro de las organizaciones, el cual, está caracterizado por la empatía, resiliencia, comunicación, trabajo en equipo, cooperación, transparencia, conocimiento y respeto integral por el ser humano.

¿Está de acuerdo con la importancia del liderazgo femenino? Recuerde que este es un estilo más de liderazgo, y que puede ser empleado tanto por mujeres como hombres.

Dato curioso: un estudio realizado por Daniel Goleman, autor reconocido por su trabajo en Inteligencia Emocional, identificó seis estilos de liderazgo basados en la Inteligencia Emocional. Lo interesante es que su investigación reveló que los líderes más eficaces no usan un solo estilo, sino que combinan varios según la situación. De hecho, aquellos que dominan al menos cuatro estilos tienden a tener un impacto positivo notable en el clima organizacional y los resultados financieros (Goleman, 2000, p. 80).



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Aprendizaje basado en casos

Metodología: a través de esta actividad usted podrá abordar un contexto real, a partir del cual deberá aplicar los conocimientos adquiridos en esta semana al resolver las preguntas planteadas.

Instrucciones: tome como referencia su lugar de empleo actual o pasado (si no cuenta con una experiencia laboral, puede consultar a alguien cercano que se encuentre inmerso en una empresa), luego responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacen dentro de la empresa para motivar a sus empleados, y cómo esto afecta a su desempeño?
- ¿Cómo la empresa satisface las necesidades de motivación de contenido de sus empleados?
- ¿Cómo la empresa satisface las necesidades de motivación de proceso de sus empleados?

Estrategias de trabajo:

- Emplee un cuaderno que estará designado para sus actividades recomendadas de la asignatura, o puede crear un archivo en Word para el mismo fin.
- Si es necesario, antes de responder las preguntas del caso, aborde nuevamente los contenidos que requiera revisar.

2. Aula invertida

Metodología: esta actividad le permitirá anticipar algunos de los contenidos que serán abordados en la semana 5, para luego reforzarlos a través de espacios síncronos o asíncronos en contacto con su tutor.

Instrucciones: realizar una revisión minuciosa del contenido programado para la semana 5, con el propósito de identificar aspectos relevantes que permitan la formulación de consultas, reflexiones analíticas, aportes individuales y criterios fundamentados. Dichos elementos podrán ser socializados durante el espacio de tutoría y consulta, o, en su defecto, compartidos a través de la bandeja de entrada con el docente o los compañeros, contribuyendo así al fortalecimiento del proceso formativo y al desarrollo del pensamiento crítico.



Recuerde que estas actividades son voluntarias; sin embargo, representan un importante complemento para reforzar los contenidos abordados al final de cada semana.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 5

¡Bienvenido a la quinta semana! Para continuar con el abordaje de contenidos pertenecientes a la unidad, durante la presente semana se abordarán temas relacionados con la comunicación y el liderazgo, así como el *coaching* y sus lineamientos de desarrollo dentro de las organizaciones.

¿Le parecen interesantes los temas relacionados con la comunicación y el *coaching*? Es momento de abordarlos en su guía didáctica.

Unidad 2. Motivación, tipos de liderazgo y trabajo en equipo

2.3 Comunicación y *coaching*

Estimado estudiante, de acuerdo con lo aprendido durante la primera unidad, el liderazgo se basa en habilidades, entre las cuales, las de carácter interpersonal se requieren en todos los niveles de la organización y, en un igual grado de importancia. En este sentido, parte fundamental de esta habilidad se compone de la comunicación, el *coaching* y la capacidad para resolver conflictos, temas que se tratarán progresivamente, iniciando desde la parte de comunicación, la cual constituye un pilar esencial para generar confianza, empatía e influencia positiva. Como afirman Robbins y Coulter (2018), la comunicación eficaz es la herramienta clave del líder para orientar, motivar y retroalimentar a sus colaboradores.

Por su parte, el *coaching* se define como un proceso de acompañamiento que busca desarrollar el potencial de las personas, facilitando el aprendizaje, la mejora del desempeño y el logro de metas profesionales y personales. Según Whitmore (2011), el coaching “libera el potencial de una persona para

maximizar su desempeño” y en el entorno organizacional, se ha convertido en una práctica esencial para fortalecer el liderazgo, fomentar la autonomía y construir equipos de alto rendimiento.

2.3.1 Comunicación

La comunicación es un factor fundamental, en el cual se desarrolla el proceso de compartir de manera eficiente información, desde un comunicador hacia un receptor. De acuerdo con Lussier y Achua (2016), la verdadera comunicación se da únicamente cuando todas las partes comprenden el mensaje.

Para que un líder pueda influir de manera efectiva en su equipo, debe desarrollar sólidamente su capacidad de comunicación, ya que es a través de esta habilidad que logra transmitir ideas, dar instrucciones claras, resolver conflictos y alinear a sus colaboradores con los objetivos de la organización. Una comunicación deficiente puede generar malentendidos, baja productividad y desmotivación. En cambio, cuando se comunica de forma clara y efectiva, los resultados esperados se reflejan no solo en el cumplimiento de tareas, sino también en la calidad de las relaciones laborales.

A pesar del avance de herramientas tecnológicas (mensajería instantánea, correos, videollamadas), la esencia de la comunicación sigue siendo la misma: implica un proceso de emisión y recepción de mensajes, donde ambas partes deben estar involucradas activamente. Como explican Robbins y Coulter (2018), la comunicación organizacional eficaz requiere que el mensaje sea no solo enviado, sino también comprendido y retroalimentado, destacando que “la verdadera comunicación ocurre cuando lo que se transmite es lo que el receptor entiende”.

Enviar mensajes y dar instrucciones: una competencia clave en liderazgo

En el contexto organizacional, los líderes comunican constantemente mensajes que pueden ser orales, escritos o incluso no verbales. Estas comunicaciones no son accesorias: son esenciales para lograr que las tareas se ejecuten correctamente y se cumplan los objetivos. Una instrucción poco



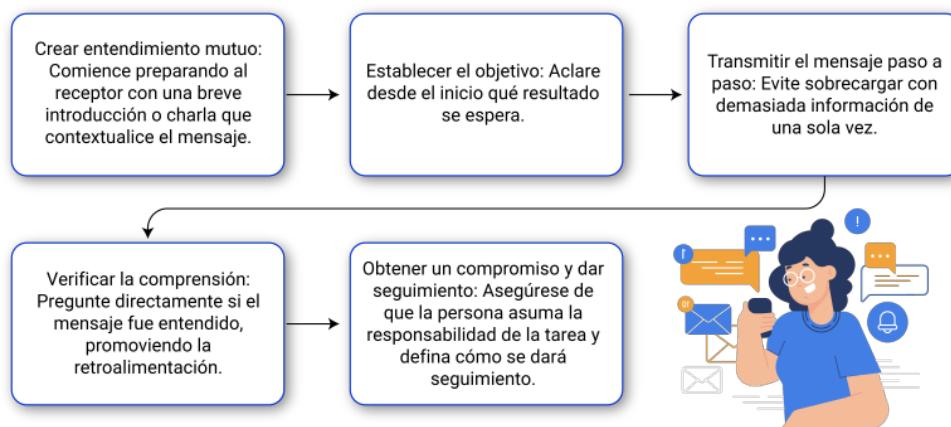
clara puede provocar errores, malentendidos y baja productividad. ¿Alguna vez ha escuchado o dicho la frase “esto no fue lo que pedí”? Es probable que el mensaje no haya sido bien formulado o comprendido.

Para evitar estas situaciones, es fundamental mejorar las habilidades de planificación, emisión y recepción del mensaje, considerando las siguientes pautas:

- **Planificación del mensaje:** antes de comunicar cualquier instrucción, es importante hacerse preguntas clave: ¿qué quiere lograr con este mensaje?, ¿quién debe recibirla?, ¿cuándo, dónde y cómo lo transmitirá? Estas preguntas permiten estructurar la comunicación con claridad y propósito (Lussier & Achua, 2016).
- **Proceso para emitir un mensaje oral efectivo:** la comunicación oral es rica y dinámica, ideal para transferir ideas con matices, emociones y rapidez. Según Lussier y Achua (2016), el proceso debe seguir cinco pasos, los cuales se exponen en la siguiente figura:

Figura 4

Criteria of word classes



Nota. Adaptado de *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6a ed.) [Ilustración], por Lussier, R. y Achua, C., 2016, Cengage Learning, CC BY 4.0.

- **Comunicación escrita: claridad antes que sofisticación:** aunque la tecnología facilita la escritura (correo, chats, informes), también exige

habilidades formales, como la ortografía, la gramática y la estructura. Lussier y Achua (2016), ofrecen los siguientes consejos:

- Iniciar con un párrafo claro que explique el propósito del mensaje, seguido de contenido de apoyo, y concluir con una acción clara y concreta.
 - Aplicar la regla 1-5-15: un párrafo por idea, al menos 5 oraciones por párrafo, y cada oración con máximo 15 palabras.
 - Editar antes de enviar: eliminar redundancias, usar correctores ortográficos y asegurarse de que todo sea comprensible y coherente.
- **Recepción del mensaje: el otro 50 % de la comunicación:** recibir el mensaje no es una acción pasiva. Según Lussier y Achua (2016), este proceso también debe ser intencional y consciente:
- **Escuchar activamente:** detener lo que se esté haciendo, evitar distracciones, mantener contacto visual y no interrumpir.
 - **Analizar el mensaje:** evaluar el contenido una vez que el orador termine. Si lo hace mientras habla, podría perder detalles importantes.
 - **Verificar la comprensión:** usar la técnica del parafraseo, repitiendo con sus propias palabras lo que entendió. Así, el emisor puede corregir o confirmar su interpretación. También preste atención al lenguaje corporal: puede darle señales de entendimiento o confusión.

2.3.2 Coaching

El *coaching* tiene sus inicios hace más de tres décadas, en donde se utilizó como una herramienta para ayudar a los atletas a incrementar su rendimiento individual, obteniendo grandes resultados. De esta forma, esta disciplina tuvo la suficiente efectividad para ser desempeñada en otros ámbitos distintos al deportivo, promulgándose en diversas actividades, una de ellas el ámbito organizacional o empresarial, a través del cual se potencia las habilidades de las personas para permitirles obtener una mejor versión de sí mismos y alcancen los objetivos planteados de la mejor forma (Sans, 2012). Para Goldsmith (1999), el coaching es un proceso integrado de actividades,



orientadas a la persona y a mejorar su desempeño a través de alcanzar su máximo potencial. Finalmente, Lussier y Achua (2016), complementan esta definición, mencionando al *coaching* como el proceso de brindar retroalimentación motivacional, para mantener y mejorar el desempeño.



¿Le ha parecido interesante? Usted podrá comprender un poco más acerca del coaching, por medio del siguiente video: [La metáfora de la bicicleta](#), en el cual le permitirá comprender, a partir de nueve pasos relacionados con las partes de una bicicleta, el proceso del coaching. El paso uno, se relaciona con el cuadro de la bicicleta y propone los objetivos, mientras que el paso nueve a la luz delantera, que hace referencia a los recursos que se requieren para tener mayor visibilidad y seguir adelante. ¡No se pierda el resto de los elementos!

Ha sido una metáfora bastante valiosa. No dude en observarla antes de continuar.

¡Avancemos un paso más!

En el camino del liderazgo, el *coaching* se ha consolidado como una herramienta esencial para impulsar el crecimiento profesional, mejorar el desempeño y fortalecer la relación entre líderes y colaboradores. Lejos de ser una simple supervisión, el *coaching* se basa en la escucha activa, el acompañamiento estratégico y la confianza mutua, permitiendo que cada persona descubra y desarrolle su máximo potencial. Su efectividad radica en la capacidad del líder para guiar, sin imponer, orientar, sin controlar y motivar sin depender del castigo o la recompensa. En este sentido, Lussier y Achua (2016), proponen varios lineamientos importantes para el desarrollo efectivo del *coaching*, los cuales se abordarán a continuación para comprender cómo aplicarlos con éxito en entornos organizacionales reales.

a. Desarrollo de una relación laboral de apoyo

Según Lussier y Achua (2016), un líder eficaz demuestra un interés genuino por las personas con las que trabaja, no solo por los resultados que generan, sino también por su desarrollo profesional y bienestar personal. Esto implica que el líder debe escuchar activamente, identificar las necesidades individuales de sus seguidores y brindar apoyo personalizado para ayudarlos a superar desafíos y alcanzar sus metas. No se trata solo de dirigir, sino de acompañar y empoderar. Una relación laboral de apoyo fortalece la motivación, el compromiso y la lealtad, generando un ambiente donde el colaborador se siente valorado y capacitado para rendir al máximo de su potencial.

b. Elogiar y reconocer

El reconocimiento es una de las herramientas más poderosas que tiene un líder para motivar, fortalecer el compromiso y aumentar la satisfacción laboral. Elogiar de forma oportuna y auténtica no solo genera emociones positivas, sino que refuerza los comportamientos deseados y contribuye a crear una cultura organizacional basada en el aprecio y la valoración del esfuerzo. Tal como señalan Lussier y Achua (2016), reconocer el buen desempeño de los colaboradores mejora significativamente la moral del equipo y refuerza la relación entre líder y seguidor. El reconocimiento puede adoptar muchas formas: desde una expresión verbal de gratitud o elogio en una reunión, hasta recompensas tangibles como cartas de recomendación, diplomas, medallas, incentivos económicos, viajes o el nombramiento de “empleado del mes”. Lo importante no es el tamaño de la recompensa, sino la intención y la adecuación al logro alcanzado. Cuando el reconocimiento es justo, específico y oportuno, aumenta la autoestima del colaborador y estimula la repetición de conductas alineadas a los objetivos de la organización.

c. Evitar la culpa y la vergüenza

Uno de los principios fundamentales del coaching efectivo es centrarse en la mejora del comportamiento, no en el juicio personal. Cuando el líder utiliza expresiones que avergüenzan, etiquetan o desacreditan al



colaborador, se genera un ambiente defensivo, se rompe la confianza y se limita el aprendizaje. En cambio, cuando se comunica con respeto y se enfoca en la conducta específica que debe cambiarse, se abre el camino al crecimiento y al compromiso con el desarrollo.

Lussier y Achua (2016), destacan la importancia de evitar el lenguaje que induce culpa o vergüenza, ya que estas emociones negativas no solo deterioran la relación laboral, sino que también inhiben el desempeño futuro. El *coaching* debe tener como objetivo corregir con respeto, guiando al colaborador hacia una mejora continua sin desvalorizarlo como persona.

A continuación, se muestran dos ejemplos prácticos:

- **Situación 1:** el empleado domina la conversación en una reunión.
 - *Enfoque en la persona:* “Usted habla demasiado, deje que los demás hablen”.
 - *Enfoque en la conducta:* “Me gustaría escuchar también las opiniones de los demás integrantes del grupo”.
- **Situación 2:** el empleado llega nuevamente tarde a una reunión.
 - *Enfoque en la persona:* “Siempre llega tarde. ¿Por qué no puede llegar a tiempo como el resto?”.
 - *Enfoque en la conducta:* “Esta es la segunda ocasión que llega tarde. El grupo necesita su participación desde el inicio”.

d. Permitir que los empleados evalúen su desempeño

Uno de los elementos más valiosos en el *coaching* efectivo es fomentar la autorreflexión y la autoevaluación. A diferencia de la crítica directa, que puede generar resistencia o incomodidad, la autoevaluación promueve la conciencia personal, la responsabilidad y el compromiso con la mejora. Lussier y Achua (2016), explican que cuando los líderes permiten que sus

colaboradores evalúen su propio rendimiento, les están dando la oportunidad de reconocer sus logros, identificar áreas de mejora y proponer soluciones desde una perspectiva interna y motivada.

Este enfoque no elimina el rol del líder como guía, pero transforma la conversación en un diálogo abierto y constructivo, donde el empleado se convierte en protagonista de su propio desarrollo. Además, permite que el líder tenga una mejor comprensión del nivel de autopercepción del colaborador y, en consecuencia, ajuste su apoyo de manera más personalizada.

Veamos el siguiente ejemplo práctico sobre cómo aplicar este enfoque en una situación real de liderazgo:

- **Situación 1:** el empleado ha cometido errores en los últimos días.

- *Crítica:* “Su rendimiento en los últimos días no ha sido el adecuado, póngase al corriente”.
- *Autoevaluación:* “¿Cómo evaluaría su desempeño en el transcurso de la semana?”.



Esta forma de diálogo invita a la introspección, abre el espacio para una retroalimentación bidireccional y fortalece la autonomía del colaborador. Además, al sentirse escuchado y considerado, es más probable que asuma con responsabilidad los ajustes necesarios y se comprometa genuinamente con su mejora continua.

e. Brindar retroalimentación específica y descriptiva

Uno de los pilares del coaching efectivo es la retroalimentación, entendida como el proceso de ofrecer información que ayude a una persona a mejorar su desempeño. Sin embargo, no toda retroalimentación es útil: para que tenga impacto positivo, debe ser específica y descriptiva, no genérica ni valorativa.

Según Lussier y Achua (2016), la retroalimentación debe centrarse en conductas observables y resultados concretos, no en juicios personales. Cuando un líder ofrece retroalimentación vaga como “tiene que mejorar su actitud” o “no lo está haciendo bien”, deja al colaborador sin claridad sobre qué debe cambiar. En cambio, una retroalimentación específica y descriptiva permite que el colaborador sepa exactamente qué hizo bien o mal, y cómo puede mejorar.

Por un lado, la **retroalimentación específica** señala con precisión qué acción o comportamiento está siendo evaluado. Por otro lado, la **retroalimentación descriptiva** expone objetivamente lo que se observó, sin incluir juicios personales ni emociones innecesarias. Ambas formas de retroalimentación, cuando se aplican correctamente, contribuyen significativamente a una comunicación efectiva y orientada al desarrollo del desempeño.

f. Proporcionar retroalimentación sobre el coaching

La retroalimentación efectiva es uno de los pilares fundamentales del coaching. No se trata simplemente de señalar errores, sino de ofrecer información útil, respetuosa y orientada a la mejora del desempeño. Mientras que la crítica tiende a ser reactiva, punitiva o desalentadora, la retroalimentación basada en el coaching busca corregir conductas sin desmotivar, enfocándose en lo que se puede mejorar y cómo hacerlo.

Según Lussier y Achua (2016), una retroalimentación eficaz debe ser específica, constructiva y centrada en la acción, no en la persona. Esto implica observar objetivamente, evitar juicios y ofrecer orientación clara que permita al colaborador aprender de la experiencia.

Para profundizar en este lineamiento, observe el siguiente ejemplo práctico:

- **Situación 1:** el gerente observa que un empleado realiza una tarea que ya conoce, de forma incorrecta.
 - *Crítica:* “Usted levantó mal esa caja. No quiero ver que lo haga nuevamente”. Este tipo de comentario es negativo, genérico y no ofrece una solución. Además, puede generar frustración o resistencia.
 - *Coaching:* “Si quiere cuidar su espalda, utilice sus piernas en lugar de la espalda”. Este mensaje es claro, orientado a la acción y transmite una corrección sin desvalorizar al empleado. El enfoque está en el cómo hacerlo mejor, no en el error cometido.

g. Brindar modelado y formación

En el contexto del *coaching* organizacional, el líder no solo guía con palabras, sino también con sus acciones y comportamientos visibles. Por eso, el modelado —es decir, predicar con el ejemplo— se convierte en una de las estrategias más poderosas para formar e influir en los colaboradores. Cuando un gerente demuestra profesionalismo, puntualidad, empatía o eficiencia, inspira a su equipo a replicar esas conductas.

Según Lussier y Achua (2016), el modelado es una herramienta clave del liderazgo, ya que “las personas aprenden observando a quienes consideran referentes o figuras de autoridad”. No basta con decir lo que se espera: es necesario actuar en coherencia con esos principios, pues el comportamiento del líder modela la cultura organizacional y genera un estándar visible para los demás.

La diferencia entre retroalimentación específica y descriptiva radica en el enfoque y la forma en que se comunica la información. Por un lado, la retroalimentación específica señala con claridad cuál es la acción o comportamiento que se está evaluando, permitiendo al receptor identificar

exactamente qué debe mantener o mejorar. Por otro lado, la retroalimentación descriptiva se centra en relatar lo que se observó, evitando juicios personales o expresiones emocionales que puedan generar resistencia. En conjunto, ambas modalidades favorecen una comunicación objetiva, respetuosa y orientada al desarrollo del desempeño.

h. Hacer que la retroalimentación sea oportuna y flexible

La efectividad de la retroalimentación no solo depende de su contenido, sino también del momento y las condiciones en que se entrega. Para que la retroalimentación genere impacto, debe ser oportuna, es decir, proporcionarse lo más cerca posible al momento en que ocurre la acción que se desea corregir o reforzar. Cuando se posterga por días o semanas, pierde relevancia, puede dejar pasar consecuencias negativas y reduce la posibilidad de generar un cambio inmediato en el comportamiento del colaborador.

Además de ser oportuna, la retroalimentación debe ser flexible, adaptándose al contexto emocional y operativo del entorno laboral. Si el líder no dispone del tiempo necesario para una conversación adecuada, lo recomendable es agendar un espacio intencional en el que ambas partes puedan concentrarse. Asimismo, si el ambiente está cargado de tensión, estrés o emociones intensas, es prudente esperar a que las condiciones sean más favorables, ya que una retroalimentación en un mal momento puede ser malinterpretada o generar resistencia.

Como afirman Lussier y Achua (2016), la retroalimentación dentro del coaching debe estar alineada al principio de “corregir con respeto y construir con oportunidad”, lo que implica cuidar tanto el fondo como la forma del mensaje para que cumpla su propósito de desarrollo.

2.3.3 Modelo de coaching para empleados que se desempeñan por debajo del estándar

Cuando un colaborador presenta un desempeño inferior al esperado, es fundamental aplicar un modelo de *coaching* personalizado, enfocado en comprender las causas del bajo rendimiento y brindar acompañamiento estratégico. Este proceso exige que el líder actúe con paciencia, constancia y empatía, ya que no se trata solo de corregir, sino de desbloquear el potencial del empleado y apoyarlo en su proceso de mejora continua, para abordar esta situación de forma efectiva, es necesario considerar fundamentos teóricos que la sustentan, como la teoría de la atribución y la fórmula del desempeño, las cuales se basan en:

- **Teoría de la atribución:** se centra en cómo las personas explican las causas de su comportamiento. Según Lussier y Achua (2016), si un empleado atribuye su bajo rendimiento a factores externos, el *coaching* debe enfocarse en eliminar esas barreras. En cambio, si la causa es interna (como desmotivación o baja autoconfianza), el líder debe reforzar la responsabilidad individual y trabajar en su autoconcepto.
- **Fórmula del desempeño:** también propuesta por Lussier y Achua (2016), indica que el rendimiento es el resultado de la habilidad, la motivación y los recursos disponibles. Por tanto, un *coaching* efectivo en estos casos implica identificar cuál de estos tres elementos está afectando negativamente y diseñar acciones concretas para fortalecerlo, ya sea mediante capacitación, incentivos o condiciones de trabajo más adecuadas.

2.3.4. Mentoring

El *mentoring* es una estrategia de desarrollo profesional que, aunque comparte similitudes con el *coaching*, se distingue por el tipo de relación, la experiencia del mentor y el enfoque a largo plazo. Según Lussier y Achua (2016), el *mentoring* implica una relación en la que un profesional con mayor experiencia

(mentor) guía y acompaña a otro con menor trayectoria (mentorizado), con el objetivo de transmitir conocimientos, compartir aprendizajes, inculcar valores organizacionales y promover el crecimiento integral de la persona.

A diferencia del *coaching*, que se centra en el desempeño actual y se enfoca en alcanzar objetivos específicos a corto o mediano plazo, el *mentoring* prioriza el desarrollo personal y profesional a largo plazo, ayudando al mentorizado a construir una visión de carrera, enfrentar desafíos futuros y fortalecer su identidad profesional. Mientras que el *coach* suele actuar como un facilitador que hace preguntas poderosas para que el colaborador encuentre sus propias respuestas, el *mentor* aporta experiencia directa, da consejos, ofrece ejemplos prácticos y ejerce una influencia formativa.

Esta relación, además de ser estructurada y orientada a resultados, se basa en la confianza mutua, el respeto y el compromiso con el crecimiento, y tiene un alto valor en contextos donde se busca formar líderes, transmitir cultura organizacional o acelerar procesos de aprendizaje. La siguiente figura muestra un collage con algunas imágenes que representan al *mentoring*.



Figura 5
Mentoring



Nota. Adaptado de *Isométrico el mentor de ayuda para lograr el objetivo, subir el camino al éxito. Concepto de diseño web [Ilustración]*, por IRINA_PRO, 2019, [Shutterstock](#); de *mentor de negocios ayuda a mejorar la carrera y a sostener escaleras de escaleras ilustraciones vectoriales. Mentalidad, habilidades de actualización, ayuda de ascenso y autodesarrollo estrategia de diseño de estilo plano concepto de negocio [Ilustración]*, por Mironov Konstantin, 2022, [Shutterstock](#); de *Líder dominante, gerente mandón que usa el poder de autoridad para ordenar y control [Ilustración]*, por eamesbot, s.f., [Freepik](#); y de *Banners horizontales de capacitación empresarial [Ilustración]*, por macrovector, s.f., [Freepik](#), CC BY 4.0.

¿Alguna vez tuvo un mentor? Seguro la respuesta, es sí, sus padres, amigos, hermanos, compañeros, etc., también pueden ejercer este rol. ¿Interesante verdad?



Actividades de aprendizaje recomendadas

Ahora, desarrolle las siguientes actividades con la finalidad de reforzar el aprendizaje:

1. Aprendizaje basado en casos

Metodología: a través de esta actividad usted podrá abordar un contexto real, a partir del cual deberá aplicar los conocimientos adquiridos en esta semana al resolver las preguntas planteadas.



Instrucciones: piense en su empleo actual o pasado, luego responda las siguientes preguntas:



- ¿Por qué la comunicación es importante para la administración de una organización?
- ¿Cómo se usa la retroalimentación en su empresa?
- ¿Se utiliza el coaching dentro de su organización?



Estrategias de trabajo:



- Emplee un cuaderno que estará designado para sus actividades recomendadas de la asignatura, o puede crear un archivo en Word para el mismo fin.
- Si es necesario, antes de responder las preguntas del caso, aborde nuevamente los contenidos que requiera revisar.



2. Aula invertida



Metodología: esta actividad le permitirá anticipar algunos de los contenidos que serán abordados en la semana 6, para luego reforzarlos a través de espacios síncronos o asíncronos en contacto con su tutor.

Instrucciones: realizar una revisión detallada del contenido programado para la semana 6, con el objetivo de identificar los aspectos conceptuales y prácticos más relevantes. Esta revisión debe permitir la formulación de consultas pertinentes, reflexiones analíticas, aportes individuales y criterios fundamentados, los cuales servirán como base para el desarrollo de actividades académicas. Los elementos generados a partir de este análisis podrán ser socializados durante los espacios de tutoría y consulta o, en caso de no contar con disponibilidad horaria, compartidos mediante la

bandeja de entrada con el docente o con los compañeros. Esta práctica contribuirá de manera significativa al fortalecimiento del proceso formativo y al desarrollo de competencias críticas y argumentativas.



Recuerde que estas actividades son voluntarias; sin embargo, representan un importante complemento para reforzar los contenidos abordados al final de cada semana.



Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 6

¡Bienvenido a la semana 6! La presente semana representa la recta final de la unidad 2. Durante la misma se abordarán temas que llevan a comprender de mejor manera el trabajo en equipo, entre los cuales destacan, la resolución de conflictos y trabajo en equipo.

¿Está listo para conocer acerca del manejo de conflictos y el uso de equipos en las organizaciones? Es hora de abordarlos en su guía didáctica.

Unidad 2. Motivación, tipos de liderazgo y trabajo en equipo

2.4 Manejo del conflicto

El conflicto es una dinámica natural en toda organización, especialmente en entornos donde la interacción entre personas, equipos y áreas funcionales es constante. Aunque en muchos casos puede percibirse como algo negativo, lo cierto es que el conflicto no es necesariamente perjudicial, siempre que se gestione adecuadamente. Una correcta administración del conflicto puede incluso conducir a mejoras en los procesos, relaciones laborales más sanas y soluciones más creativas.

Según Fehr y Gelfand (2012), los gerentes destinan, en promedio, un 25% de su tiempo a la resolución de conflictos, lo que evidencia la relevancia de desarrollar habilidades específicas para su manejo. Estas habilidades son especialmente necesarias en contextos de trabajo en equipo, donde las diferencias de opinión, intereses o estilos de trabajo pueden generar tensiones. La clave está en reconocer el conflicto a tiempo, abordarlo con objetividad y canalizarlo hacia una solución constructiva.

El manejo efectivo del conflicto requiere también de comunicación abierta, empatía, escucha activa y capacidad para negociar. Además, es importante que los líderes actúen como mediadores, fomentando un entorno en el que las discrepancias se aborden de forma profesional, sin caer en confrontaciones personales. En este sentido, el conflicto deja de ser una amenaza y se convierte en una oportunidad para el aprendizaje y el fortalecimiento organizacional.

2.4.1 El contrato psicológico

El contrato psicológico se refiere al conjunto de expectativas no escritas que existen entre el colaborador y la organización, más allá del contrato formal. Estas expectativas incluyen percepciones sobre lo que cada parte cree que debe aportar y recibir, como el reconocimiento, la estabilidad, el respeto, el crecimiento profesional, entre otros aspectos. Aunque no están documentadas, estas expectativas influyen profundamente en el comportamiento, la motivación y la calidad de las relaciones laborales.

Según Lussier y Achua (2016), el contrato psicológico puede mantenerse de forma implícita durante mucho tiempo, pero se vuelve visible y problemático cuando las expectativas no se cumplen. En ese momento, es frecuente que surjan emociones negativas como la frustración, la decepción o la sensación de injusticia, lo que puede escalar hacia conflictos interpersonales o con la organización misma.



Por ejemplo, si un empleado en una empresa de servicios asume que, al asumir voluntariamente nuevas responsabilidades, recibirá a cambio un ascenso o un aumento salarial, y esto no ocurre ni se comunica adecuadamente, es probable que se genere un conflicto. El colaborador podría sentir que no se le valora, reduciendo su compromiso y provocando tensiones con su jefe o el equipo.

En este sentido, el manejo del conflicto también implica gestionar las brechas del contrato psicológico, a través de una comunicación abierta, el reconocimiento de las percepciones mutuas y el restablecimiento de acuerdos claros. Un liderazgo consciente de este concepto puede prevenir conflictos organizacionales y fortalecer la confianza en el entorno laboral.

El conflicto surge cuando se rompe el contrato psicológico

De acuerdo con Hogg (2013), el contrato se rompe por dos razones:

1. Cuando el individuo no es capaz de explicar de manera explícita sus expectativas, ni conocer cuáles son las de los demás.
2. Cuando el individuo asume que las expectativas de los demás, son las mismas que las suyas.

Sin embargo, las personas no pueden generar conflictos irracionales, que partan de cada pequeña cosa que les moleste, sino, de conflictos que verdaderamente intervengan con su desempeño laboral, para ello, las organizaciones establecen normas, valores y reglas que guían la conducta adecuada (Lussier y Achua, 2016).

2.4.2. Tipos de conflictos

En el entorno organizacional el conflicto no siempre tiene efectos negativos. De hecho, puede representar una fuerza constructiva o destructiva, dependiendo de cómo se origine y se gestione. Por esta razón, es importante distinguir entre conflicto funcional y conflicto disfuncional, ya que cada uno tiene características y consecuencias distintas.

El **conflicto disfuncional** es aquel que obstaculiza el desempeño organizacional, ya que surge de tensiones personales, malentendidos, falta de comunicación o competencia malsana entre miembros del equipo. Este tipo de conflicto interfiere con la colaboración, afecta el clima laboral y desvía la atención de los objetivos, generando desgaste emocional y disminución del rendimiento. Por ejemplo, discusiones constantes entre departamentos debido a roles mal definidos pueden ralentizar procesos clave.

En cambio, el **conflicto funcional** es aquel que, aunque implique desacuerdos, contribuye positivamente al logro de metas organizacionales. Este tipo de conflicto promueve la diversidad de ideas, estimula el pensamiento crítico y genera mejoras en la toma de decisiones. Es especialmente valioso cuando se da en entornos de innovación o mejora continua, donde las diferentes perspectivas pueden conducir a soluciones más eficaces. Un ejemplo sería un debate respetuoso sobre la implementación de un nuevo sistema que, aunque genera resistencia inicial, puede traducirse en mayor eficiencia operativa.

Lussier y Achua (2016), explican que la clave para el liderazgo eficaz no está en evitar el conflicto, sino en saber identificar su naturaleza y gestionarlo adecuadamente, fomentando el funcional y resolviendo con asertividad el disfuncional. Por tanto, más allá de clasificar el conflicto, el enfoque debe estar en cómo abordarlo y canalizarlo hacia el desarrollo individual y organizacional.

2.4.3. Estilos de manejo de conflictos

Al igual que los estilos de liderazgo, no existe uno solo al cual se le pueda atribuir mayor eficiencia. Estos estilos dependerán de la situación que caracteriza al conflicto, en donde usted deberá tomar una decisión acerca de cuál debe aplicar. A continuación, le invito a visualizar la siguiente infografía donde se muestran varios estilos de manejo de conflicto, en donde cada uno de ellos, tiene una diferente inclinación, ya sea a preocuparse por las necesidades propias, necesidades de los demás, y necesidades propias y de los demás al mismo tiempo.

[Estilos de manejo de conflictos](#)

¿Le ha parecido interesante esta infografía? Fíjese detenidamente en las ventajas y desventajas de cada estilo, ya que son muy oportunas para direccionar su decisión al momento de aplicarlas.

¡Avancemos con el siguiente apartado!

2.5 El uso de equipos en las organizaciones

¿Está usted de acuerdo en que el trabajo en equipo es la mejor forma de alcanzar las metas? En algún momento, algunas décadas atrás, las organizaciones o industrias que se manejaban a través del uso de equipos comenzaron a ser noticia en todo el mundo. En contraste, hoy en día, las organizaciones que no trabajan en equipo son historia (han desaparecido).

En las organizaciones actuales, el trabajo en equipo se ha convertido en una práctica esencial, más allá de una simple estrategia de colaboración. Como señalan Vieluf et al. (2012), “el trabajo en equipo es una forma de vida en la organización posmoderna”, lo que refleja su papel estructural en la cultura organizacional. El uso de equipos permite afrontar entornos complejos, integrar habilidades diversas y mejorar la toma de decisiones y la innovación. Para que los equipos sean eficaces, se requiere liderazgo participativo,



comunicación clara y manejo adecuado de los conflictos. Así, los equipos no solo contribuyen al logro de objetivos, sino que también fortalecen el aprendizaje, el compromiso y el rendimiento colectivo.

De acuerdo con Graen y Chun (2017), más del 50 % de todas las organizaciones y el 80 % de las que tienen un número mayor a 100 empleados, han utilizado alguna forma de trabajo en equipo, y rediseñado algunos procesos y procedimientos laborales, para ejecutarlos por medio de equipos, de esta manera, la tendencia es que las organizaciones buscan líderes que posean liderazgo en equipo.

Más allá de todo esto, no siempre el trabajo en equipo ha brindado resultados positivos. Existen casos en los que el trabajo en equipo, manejado de manera errónea, ha generado pérdidas cuantiosas a organizaciones, así como la ruptura de relaciones interpersonales. Por ello, Lussier y Achua (2016), proponen algunas preguntas que las organizaciones deben hacerse antes de implementar trabajo en equipos:

- ¿El trabajo en equipo difundirá las capacidades organizacionales importantes?
- ¿Cuánta realineación de la infraestructura se necesita?
- ¿Los líderes podrán cambiar y adaptar sus estilos para encajar en esta forma de trabajo?
- ¿Los equipos realizarán de mejor forma el trabajo individual?
- ¿Qué tan complejo será desarrollar las capacidades de resolución de conflictos?

2.5.1 ¿Es un grupo o un equipo?

En el ámbito organizacional, es común utilizar los términos grupo y equipo como sinónimos. Sin embargo, existen diferencias clave entre ambos que afectan directamente la dinámica de trabajo, la productividad y el logro de objetivos colectivos. Comprender esta distinción es esencial para estructurar adecuadamente las relaciones laborales y promover entornos colaborativos efectivos.

Según Lussier y Achua (2016), un **grupo** se define como “un conjunto de individuos que interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que permiten a cada uno de sus miembros desempeñarse dentro de su área de responsabilidad”. Es decir, aunque existe interacción entre los miembros, cada uno trabaja de manera relativamente independiente, con objetivos personales o funcionales distintos.

Por el contrario, un **equipo** es “una unidad de personas interdependientes con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común y establecen resultados de desempeño comunes por los que se responsabilizan” (Lussier & Achua, 2016). Esto implica un nivel más profundo de integración, en el cual los miembros colaboran activamente, se apoyan mutuamente y se responsabilizan colectivamente del rendimiento del equipo.

Esta distinción también es respaldada por Katzenbach y Smith (1993), quienes sostienen que los equipos se caracterizan por tener una meta común, una responsabilidad compartida y sinergia colectiva, mientras que los grupos suelen estar más orientados al intercambio de información sin una verdadera interdependencia. Además, Robbins y Judge (2017), destacan que los equipos efectivos tienen un alto grado de cohesión, confianza mutua y normas claras de funcionamiento, factores que no siempre están presentes en un grupo.

2.5.2 Beneficios y limitaciones del trabajo en equipo

El trabajo en equipo genera **beneficios** que van mucho más allá de la simple división de tareas. Cuando un equipo funciona de manera coordinada y con compromiso, el resultado final suele superar la suma de los aportes individuales. Este efecto sinérgico es uno de los mayores valores del trabajo en equipo dentro de las organizaciones.

Como afirman Robbins y Judge (2017), “los equipos bien gestionados no solo logran un mejor desempeño, sino que también generan niveles más altos de motivación y bienestar entre sus miembros” (p 356). Esto evidencia que el valor de los equipos no solo está en lo que producen, sino en cómo transforman la experiencia laboral de sus integrantes.

Por otro lado, aunque el trabajo en equipo es ampliamente reconocido por sus beneficios, también conlleva ciertas **limitaciones** que pueden afectar su eficacia si no se gestionan adecuadamente. Estas limitaciones suelen derivarse de la dinámica interpersonal, la presión grupal o la distribución desigual de responsabilidades.

Como advierten Robbins y Judge (2017), "*los equipos muy cohesionados pueden volverse vulnerables a la presión de grupo y al pensamiento colectivo, sacrificando la eficacia por el deseo de mantener la unidad*". Por tanto, aunque los equipos ofrecen un gran potencial, es fundamental que los líderes promuevan un entorno donde la participación crítica, la responsabilidad individual y la diversidad de ideas sean valoradas y protegidas.

Analicemos en detalle, a través de la siguiente tabla, los principales beneficios y limitaciones que pueden presentarse en el trabajo en equipo:

Tabla 3*Beneficios y limitaciones del trabajo en equipo*

Beneficios	Limitaciones
<p>El resultado final excede la suma de las contribuciones individuales, gracias a la combinación de habilidades, experiencias y perspectivas diversas que se potencian mutuamente.</p>	<p>Puede generarse presión sobre algunos integrantes del equipo, quienes se sienten obligados a mantener el ritmo o el estándar de rendimiento de los demás, lo cual puede provocar ansiedad o desmotivación.</p>
<p>La retroalimentación entre pares permite prevenir errores graves, ya que los miembros se apoyan, revisan ideas entre sí y corrigen desviaciones antes de que se conviertan en fallos críticos.</p>	<p>Existe el riesgo de que algunos miembros evadan responsabilidades, confiando en que otros asumirán las tareas. Esta práctica conocida como "<i>holgazanería social</i>" afecta el desempeño colectivo y puede provocar tensiones dentro del grupo.</p>
<p>Se estimula un mayor flujo de ideas, lo que incrementa la capacidad creativa y fomenta la innovación en los procesos y soluciones.</p>	<p>La tendencia a aceptar decisiones sin objeciones por parte de la mayoría (conocida como <i>pensamiento grupal</i>) puede llevar a soluciones poco óptimas, ya que los miembros evitan expresar desacuerdos para no alterar la armonía del equipo.</p>
<p>El ambiente laboral basado en equipos fortalece la satisfacción y el compromiso de los empleados, quienes experimentan una sensación positiva de competencia, pertenencia y reconocimiento. Como resultado, es menos probable que abandonen la organización y más probable que contribuyan de forma activa y constructiva.</p>	<p>Un exceso de cohesión también puede ser contraproducente, ya que los miembros pueden priorizar la lealtad al grupo por encima de los principios éticos o de la calidad de los resultados, generando conformismo o presión indebida.</p>





2.5.3 ¿Qué es un equipo efectivo?



Un equipo efectivo no es simplemente un grupo de personas que trabajan juntas, sino una unidad cohesionada que alcanza resultados sostenibles se relaciona de forma saludable y genera satisfacción personal y profesional entre sus miembros. Para que esto sea posible, se requiere no solo de liderazgo, sino también de buenas relaciones interpersonales dentro del equipo. Estas relaciones deben fomentar la confianza, la comunicación abierta, el apoyo mutuo, la camaradería y una retroalimentación constante, tanto entre pares como con los líderes (Lussier y Achua, 2016).



Pero ¿qué distingue a un equipo eficaz de uno que no lo es? De acuerdo con Lynam et al. (2010), la efectividad de un equipo se puede evaluar a través de tres componentes clave:



- 1. Desempeño de la tarea:** Se refiere al grado en que el equipo cumple con las expectativas y necesidades del producto o servicio que entrega. Un equipo efectivo genera resultados de calidad y agrega valor a la organización.
- 2. Proceso grupal:** Hace referencia a cómo se coordinan, comunican y colaboran los miembros. Cuando este proceso es fluido, permite que los resultados no solo se mantengan, sino que mejoren continuamente con el tiempo.
- 3. Satisfacción individual:** Evalúa si la experiencia de trabajar en el equipo es más enriquecedora que frustrante. Un equipo efectivo no solo logra metas, sino que también cuida el bienestar y la motivación de cada integrante.



Robbins y Judge (2017) afirman que los equipos efectivos son aquellos que “logran un equilibrio entre la productividad, la cohesión interna y el crecimiento personal de sus miembros” (p. 366), lo que subraya la necesidad de mantener tanto el rendimiento como la salud relacional dentro del grupo.



2.5.4 Características de los equipos altamente efectivos

Exploremos las 10 características fundamentales de los equipos altamente efectivos mediante la infografía que se presenta a continuación:

[Características de un equipo altamente efectivo](#)

Después de revisar estas características, ¿puede pensar en una característica adicional de los equipos altamente efectivos? Tal vez se puede añadir una formación constante, ¿verdad?

Profundicemos en otras características importantes del trabajo en equipo efectivo. A través del siguiente artículo académico denominado "[Los equipos de trabajo](#)", usted podrá conocer algunas características adicionales de los equipos altamente efectivos. ¿Concuerda con la teoría en la que vivimos en una sociedad, que tiende al individualismo? Tal vez esto pueda ser cierto, aunque también, se ha demostrado, que, en la vida diaria y dentro de las organizaciones, el ser humano no puede prescindir de los demás, buscando formas de trabajo que le permitan alcanzar mejores resultados, como el trabajo en equipo. Algunas características como la adaptación a los cambios, puede ser fundamental para el trabajo en equipo, esta y otras cualidades son abordadas en este artículo.

Avance hacia el último apartado de esta unidad.

2.5.5 Tipos de equipos

En el entorno organizacional actual, los equipos adoptan formas diversas según sus objetivos, nivel de autonomía y dinámica de trabajo. Comprender estos tipos permite a los líderes estructurar mejor sus recursos humanos y aprovechar al máximo las capacidades colectivas. Como señalan Lussier y Achua (2016), el diseño de los equipos influye directamente en su funcionamiento y efectividad, por lo que es esencial conocer sus

características clave. A continuación, se detallan los principales tipos de equipos que se pueden encontrar en las organizaciones modernas, con sus respectivas particularidades y finalidades.

- **Equipo funcional:** Este tipo de equipo está compuesto por personas que pertenecen al mismo departamento o área funcional de la organización, y trabajan bajo un mismo liderazgo para alcanzar un objetivo común. Su estructura es jerárquica, con un líder funcional que toma decisiones clave. Sin embargo, la naturaleza repetitiva de las tareas puede generar desmotivación o aburrimiento entre los integrantes. *"Los equipos funcionales son efectivos para tareas operativas, pero requieren atención en la motivación del personal ante tareas rutinarias"* (Lussier & Achua, 2016).
- **Equipo interdisciplinario:** Este equipo está conformado por integrantes de diferentes áreas funcionales, e incluso puede incluir personas externas como proveedores, socios o clientes. Su principal objetivo es abordar tareas complejas o únicas que requieran diversidad de conocimientos, como la creación de nuevos productos, servicios o procesos. *"Los equipos interdisciplinarios enriquecen la toma de decisiones gracias a la variedad de perspectivas, promoviendo la innovación"* (Robbins & Judge, 2017).
- **Equipo virtual:** Este tipo de equipo utiliza tecnología digital para operar a distancia, permitiendo la colaboración sin necesidad de presencia física. Es una modalidad en crecimiento, ya que ofrece flexibilidad, velocidad de respuesta y reducción de costos. Su éxito depende de una comunicación clara, herramientas digitales eficientes y confianza entre los miembros. *"Los equipos virtuales incrementan la agilidad organizacional, pero requieren estructuras claras para mantener la cohesión"* (Griffin & Moorhead, 2014).
- **Equipo autoadministrado:** Son equipos con un alto grado de autonomía, que organizan y ejecutan su trabajo sin la supervisión directa de un líder formal. Los integrantes comparten responsabilidades y toman decisiones colectivas, lo que fomenta el compromiso, la colaboración y la responsabilidad compartida ante los resultados. *"Los equipos autoadministrados fortalecen la autodirección y el sentido de propiedad sobre los objetivos"* (Daft, 2016).

Ha llegado al final de la unidad 2, para comprender más acerca de los estilos de liderazgo, usted podrá acceder al siguiente podcast, denominado: "[Hablemos de liderazgo](#)". Este podcast, ha sido elaborado por estudiantes de maestría de la UTPL, en colaboración con personas relacionadas a cargos gerenciales, el mismo, resume algunos tipos de liderazgo, reflexionando acerca de las cualidades que un líder debería tener de cara a afrontar los desafíos más urgentes de nuestro país y el mundo.

¿Le ha parecido interesante este podcast? Usted podrá reforzar algunos conceptos tratados en esta unidad, mientras realiza una actividad deportiva, descansa, viaja, etc.

¡Adelante!



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para reforzar lo aprendido en esta semana, le invito a realizar las siguientes actividades de aprendizaje recomendadas. Recuerde que, a partir del cierre de cada unidad, usted tendrá disponible una **autoevaluación**, la cual le permitirá detectar posibles temas a reforzar de cara a la consecución del objetivo de aprendizaje. Además, puede ser una forma de preparación para su evaluación bimestral. Ahora, participe en las actividades descritas a continuación:

1. Aprendizaje basado en casos

Metodología: a través de esta actividad usted podrá abordar un contexto real, a partir del cual deberá aplicar los conocimientos adquiridos en esta semana al resolver las preguntas planteadas.

Instrucciones: revise el video acerca de la empresa "[Southwest Airlines](#)", luego responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué dice sobre la filosofía de Gary Kelly, el hecho de que proclame rotundamente "nuestras personas son nuestra mayor

fortaleza y nuestra ventaja competitiva más perdurable a largo plazo”?

- Southwest fomenta que sus equipos sean solucionadores creativos de problemas. ¿Cuáles serían algunos ejemplos de resolución creativa de problemas en sus equipos?
- De los cuatro tipos de equipos analizados. ¿Cuáles cree que utiliza Southwest?

Estrategias de trabajo:

- Para conocer más al respecto de la empresa, puede acceder al sitio web oficial de [Southwest Airlines](#).
- Utilice un cuaderno que estará designado para sus actividades recomendadas de la asignatura, o puede crear un archivo en Word para el mismo fin.
- Si es necesario, antes de responder las preguntas del caso, aborde nuevamente los contenidos que requiera revisar.

2. Finalmente, para reforzar lo aprendido en la segunda unidad, le invito a efectuar la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 2

A. Responda con verdadero (V) o falso (F), a las siguientes afirmaciones:

1. () La motivación a los empleados, basada en la jerarquía de sus necesidades, comprende estos cuatro niveles: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima, necesidades de desarrollo personal.
2. () Las principales teorías de motivación, se enmarcan en tres grandes grupos: teoría de motivación del contenido, teoría de motivación del proceso y teoría del reforzamiento.
3. () El liderazgo situacional, se basa en elegir un solo estilo de liderazgo, sin importar el contexto que se presente.

4. () El liderazgo femenino, es un estilo de liderazgo, que únicamente es desarrollado por las mujeres

B. Relacione la descripción propuesta, con cada una de las pautas correspondientes.

5. Pautas para enviar mensajes y dar instrucciones.

Elemento	Descripción
Planificación del mensaje	a.) ¿Cuál es la meta de mi mensaje y quién debe recibirla?, ¿cuándo y dónde será transmitido?, ¿cómo lo enviaré?
Proceso de envío del mensaje oral	b.) Para este proceso se aconseja: la organización adecuada del escrito. No escriba para impresionar, sino para comunicar, edite su trabajo.
Comunicación escrita y consejos de escritura	c.) El proceso de envío consta de: desarrollo del entendimiento mutuo, establecer el objetivo de comunicación, transmitir el mensaje, verificar la comprensión del receptor, obtener un compromiso y dar seguimiento.
Proceso de recepción del mensaje	d.) El proceso incluye: escuchar, analizar y verificar la comprensión.

6. Tipos de equipos.



Tipo de equipo	Afirmación
Funcional	a.) Nos encontramos en el departamento de mercadotecnia y nuestra tarea principal es resolver problemas relacionados con el cliente.
Virtual	b.) En realidad, no tenemos un jefe convencional en nuestro equipo; en su lugar, compartimos la responsabilidad del liderazgo.
Interdisciplinario	c.) Los miembros de mi equipo están dispersos por todo el país, incluso en el extranjero.
Autoadministrado	d.) Estamos desarrollando un equipo laboral con múltiples especialidades.

C. Seleccione el ítem correcto según cada planteamiento

7. Dentro del *coaching*, la mejor forma de evitar la culpa y la vergüenza es realizar un enfoque basado en:

- a. La persona.
- b. Mejorar la conducta.
- c. En la crítica.
- d. En mejorar la personalidad.

8. Dentro de la retroalimentación de *coaching*, para permitir que los empleados autoevalúen su desempeño, se debe procurar:

- a. La crítica.
- b. Enfoque en la conducta.
- c. La autoevaluación.

- d. Enfoque en la persona.
9. Elija las dos circunstancias correctas que llevan a romper el contrato psicológico:
- a. Cuando no somos capaces de explicar de manera explícita nuestras expectativas, ni conocer cuáles son las de los demás.
 - b. Cuando somos capaces de explicar de manera explícita nuestras expectativas, y conocemos cuáles son las de los demás.
 - c. Cuando asumimos que las expectativas de los demás, son las mismas que las nuestras.
 - d. Cuando las expectativas de los demás son las mismas que las nuestras.
10. Elija adecuadamente los 5 estilos de manejo de conflicto.
- a. Complaciente, colaborativo, negociador, evasivo, impositivo.
 - b. Negativo, positivo, flexible, conciliador, autocrático.
 - c. Burocrático, positivo, descarrilado, flexible y eficaz.
 - d. Ineficiente, interpersonal, negativo, autocrático, reflexivo.

[Ir al solucionario](#)

¡Felicitaciones! Ha completado la segunda unidad.



Recuerde que estas actividades son voluntarias; sin embargo, representan un importante complemento para reforzar los contenidos abordados al final de cada semana.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 7

Unidad 1 y 2

Revisión de contenidos

Estimado estudiante, en este punto, ha terminado el abordaje de las dos primeras unidades de la asignatura y primer bimestre. ¡Felicitaciones!

Durante las semanas 7 y 8, la dinámica de estudio se basa en una revisión de retroalimentación, de las unidades 1 y 2 respectivamente, con la finalidad de afianzar el resultado de aprendizaje deseado, y detectar posibles necesidades de refuerzo en ciertos temas, que podrá solventar a través de dicha revisión y el apoyo de su docente tutor.

¡Que tenga una excelente semana de estudio!

Durante la presente semana, corresponde la revisión de los temas abordados en la primera unidad, a través de la guía didáctica, así como las actividades de aprendizaje recomendadas y la autoevaluación establecida.

Finalmente, le invito a realizar las siguientes actividades, mismas que han sido diseñadas para fortalecer el aprendizaje de los contenidos abordados en cada una de las semanas correspondientes a esta unidad y, contribuir con su estudio de cara a afrontar su evaluación bimestral.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Refuerzo semana 1

Temas:

- Descripción de liderazgo.
- Definición de liderazgo a partir de 5 elementos claves.
- Habilidades de liderazgo.

Actividades:

1. Identifique el número de autores y sus conceptos de liderazgo (dentro de la guía didáctica) y, luego, compárela con el concepto basado en los 5 elementos claves.
2. Enliste al menos 5 aspectos que hacen importante el liderazgo.

3. Con base en la figura 1 de la guía didáctica, analice la medida en la que se requieren las habilidades gerenciales en la organización, de acuerdo con sus niveles jerárquicos.
4. Realice un mapa mental que contenga los 10 roles del liderazgo gerencial.



2. Refuerzo semana 2

Temas:

- Rasgos de la personalidad y universalidad de los rasgos de liderazgo.
- Las cinco dimensiones de la personalidad.

Actividades:

1. Analice y establezca al menos 3 diferencias entre rasgos y personalidad.
2. Estudie detenidamente los rasgos característicos del liderazgo descarrilado y, luego, identifique un ejemplo de cada uno de ellos.
3. Sintetice los rasgos de los líderes efectivos y, luego, defina correctamente a cuál de las cinco grandes dimensiones de la personalidad corresponde cada uno de ellos.

3. Refuerzo semana 3

Temas:

- Actitudes de liderazgo.
- Liderazgo ético.

Actividades:

1. Realice una tabla comparativa, en la cual ubicará las principales características de la teoría X y la teoría Y, para posteriormente ser analizadas.

2. Investigue acerca de la teoría del Efecto Pigmalión y cite algunos ejemplos de cómo se aplica esta teoría.
3. Indague respecto a algunos escándalos empresariales, luego, analice los beneficios de un comportamiento ético y las desventajas de un comportamiento inadecuado en las organizaciones.
4. Desarrolle algunos ejemplos que le permitan comprender de mejor manera el proceso de pensamiento de justificación moral.
5. Describa algunos ejemplos que le permitan comprender de mejor manera cada uno de los lineamientos para la conducta ética.

Nota. Conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



¡Excelente trabajo! Ha completado la semana 7 con éxito. Ahora, ¡Adelante hacia la semana 8 para culminar su primer bimestre con el mismo entusiasmo y dedicación!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 8

Actividades finales del bimestre

Estimado estudiante, bienvenido a la última semana del primer bimestre. Recuerde que el éxito se alcanza a través de pequeños esfuerzos diarios, mantenga la disciplina y confíe en sí mismo y en sus capacidades.

Durante la presente semana, corresponde la revisión de los temas abordados en la segunda unidad, a través de la guía didáctica, así como las actividades de aprendizaje recomendadas y la autoevaluación establecida.

Finalmente, le invito a realizar las siguientes actividades, mismas que han sido diseñadas para fortalecer el aprendizaje de los contenidos abordados en cada una de las semanas correspondientes a esta unidad y, contribuir con su estudio de cara a afrontar su evaluación bimestral. ¡Éxito en su estudio!





Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Refuerzo semana 4

Temas:

- Liderazgo y principales teorías de motivación.
- Estilos de liderazgo.

Actividades:

1. Realice una síntesis de las teorías de motivación del contenido, motivación del proceso y teoría del reforzamiento, analizando cada una de las subteorías que las componen.
2. Analice cada uno de los estilos de liderazgo, buscando ejemplos que le permitan comprender cada uno de estos.

2. Refuerzo semana 5

Temas:

- Comunicación y coaching.

Actividades:

1. A través de un organizador gráfico, resuma las pautas que se deben seguir para evitar mensajes y dar instrucciones.
2. Analice el concepto de coaching y, luego, desarrolle su propio concepto del mismo.
3. Resuma los lineamientos importantes para el desarrollo efectivo del coaching.

3. Refuerzo semana 6

Temas:

- Manejo del conflicto.

- El uso de equipos en las organizaciones.

Actividades:

1. Desarrolle una infografía respecto a los temas que abarca el contrato psicológico: cuándo surge y cuándo se vuelve un conflicto funcional o disfuncional.
2. Analice, a través de ejemplos, cada uno de los estilos del manejo de conflicto.
3. Clasifique, a través de una tabla, los beneficios y limitaciones del trabajo en equipo.
4. Sintetice las características de los equipos altamente efectivos.

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

Recuerde consultar el horario de evaluaciones bimestrales, así como preparar de manera anticipada cada insumo necesario. Su docente tutor estará atento a cualquier inquietud, no dude en ponerse en contacto, ya sea a través de la bandeja de entrada o en la sesión destinada para la tutoría y consulta.



¡Felicitaciones! Ha culminado el primer bimestre. Muchos éxitos en sus evaluaciones bimestrales.



Segundo bimestre



Resultado de aprendizaje 1:

Conocer las herramientas para realizar negocios y liderar el proceso.

El desarrollo de la asignatura, gira en torno a un único, pero principal resultado de aprendizaje, a través del cual, usted conocerá las diferentes herramientas para realizar negocios, partiendo desde una visión efectiva de liderazgo. Estos conocimientos, por su transversalidad, complementarán de manera invaluable el conocimiento adquirido en otras asignaturas de su carrera.

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

Estimado estudiante, es momento de abordar la segunda parte de la asignatura. Durante la presente semana, se analizará un tema importante que dará continuidad al cumplimiento del resultado de aprendizaje propuesto, el cual está relacionado con el poder dentro de la organización, tema que dará la pauta para abordar la negociación.

¿Quiere conocer más acerca del poder en las organizaciones y cómo incrementarlo? Es momento de abordarlos en su guía didáctica.

¡Adelante!

Unidad 3. Influencia: poder, política y creación de redes

3.1 Poder

Si realiza una recapitulación sobre el concepto de liderazgo, comprenderá que la influencia es el eje central en la relación entre líderes y seguidores. No obstante, el poder es lo que otorga al líder la capacidad real de ejercer dicha influencia de forma efectiva y sostenida. Es decir, el poder no solo facilita la influencia, sino que también determina su alcance, legitimidad y efectos dentro de la organización.

Según Robbins y Judge (2017), “el poder se refiere a la capacidad que tiene un individuo para influir en el comportamiento de otros con el fin de que hagan algo que, de otra forma, no harían” (p 442). Esta definición subraya que el poder no se basa únicamente en la autoridad formal, sino también en factores como el conocimiento, las relaciones, la reputación o el control de recursos clave.

En esta unidad, se abordará el estudio del poder como un componente esencial del liderazgo organizacional. Se analizarán sus fuentes principales, las tácticas más efectivas para ejercer influencia y las estrategias para fortalecer o ampliar el poder personal y profesional en contextos laborales. Comprender cómo se genera y se usa el poder permite a los líderes actuar con mayor conciencia y ética, potenciando su capacidad de movilizar equipos, tomar decisiones y transformar entornos.

3.1.1 Fuentes de poder

El poder dentro de las organizaciones no siempre proviene del mismo lugar, ni se ejerce de la misma manera. Existen diferentes fuentes desde las cuales una persona puede influir en los demás, dependiendo de su posición formal o de sus cualidades personales. A continuación, en la siguiente figura se describen dos tipos principales de poder: el poder por posición y el poder personal.



Figura 6

Criteria of word classes



Nota. Vivanco, L., 2024.

En sí, como afirman Achary y Pollock (2013): “*el poder posicional se deriva del reconocimiento estructural del rol en la organización y está estrechamente vinculado a los sistemas de autoridad formal*”. En este sentido, Lussier y Achua (2016) destacan que el poder organizacional debe considerarse una herramienta positiva, ya que permite a los gerentes alinear recursos, personas y decisiones en función del logro de los objetivos organizacionales.

En cambio, el poder personal, según Northouse (2021), “*está relacionado con las características del líder que generan admiración, respeto o identificación por parte de los demás*”. En la práctica, los líderes carismáticos, influyentes y cercanos desarrollan esta fuente de poder al inspirar confianza y motivación, más allá de los límites que impone la estructura jerárquica.

3.1.2 Tipos de poder: tácticas y formas de incrementarlo

Comprender el poder en el contexto organizacional implica no solo conocer sus fuentes, sino también identificar cómo se manifiesta y se aplica en las relaciones laborales diarias. En este sentido, los distintos tipos de poder

permiten al líder ejercer influencia de formas diversas, dependiendo de la situación, los objetivos y las personas involucradas. Además, existen estrategias y tácticas específicas que permiten fortalecer esa capacidad de influir positivamente en los demás. De acuerdo con Lussier y Achua (2016), a continuación, se citan algunos tipos de poder que pueden ser utilizados por los líderes dentro de las organizaciones, junto con recomendaciones para su aplicación e incremento.

Poder legítimo

El poder legítimo está directamente vinculado al poder por posición y se refiere a la autoridad formal que una persona recibe de la organización para tomar decisiones, dar instrucciones y coordinar actividades dentro del ámbito de su responsabilidad. Este tipo de poder se basa en la percepción de los empleados de que deben cumplir con las disposiciones del líder por el rol jerárquico que este ocupa. Cuando se ejerce correctamente, el poder legítimo no solo facilita el orden, sino que también genera confianza y alineación organizacional.

Según Robbins y Judge (2017), “*el poder legítimo es el que se basa en la posición formal de una persona dentro de una jerarquía; es el más común en las organizaciones*”. Esta forma de poder funciona mejor cuando se acompaña de comunicación clara, sentido de justicia y participación.

- **Uso adecuado del poder legítimo:** Solicite tareas dentro de las capacidades de sus colaboradores y genere empoderamiento a través de la consulta. Esto significa invitar a los miembros del equipo a contribuir con ideas y decisiones, de manera que se sientan parte activa del proceso y se comprometan con los resultados.
- **Cómo incrementar el poder legítimo:** Explique de forma clara el propósito de las acciones requeridas, detallando los beneficios tanto organizacionales como individuales. Además, presente evidencias que refuerzen la viabilidad de cumplir los objetivos y respalde su liderazgo con sistemas coherentes de recompensas y consecuencias, lo cual fortalece la percepción de autoridad y legitimidad.

Poder de recompensa

El poder de recompensa se basa en la capacidad de una persona para influir en los demás a través de la entrega de beneficios, incentivos o reconocimientos valorados por quienes los reciben. Este tipo de poder es muy eficaz cuando se utiliza de manera justa y estratégica, ya que fortalece el comportamiento deseado, refuerza la motivación y genera un ambiente positivo en la organización.

Como señalan Lussier y Achua (2016), “el poder de recompensa se relaciona con la capacidad de reforzar conductas mediante beneficios tangibles o intangibles, como promociones, elogios o asignaciones especiales”. Así, su aplicación guarda estrecha relación con la teoría del reforzamiento, vista en la unidad anterior, la cual destaca la importancia de premiar conductas adecuadas para fomentar su repetición.

- **Uso adecuado del poder de recompensa:** La recompensa no siempre tiene que ser monetaria; puede basarse en recursos escasos o apreciados, como tiempo, reconocimiento, información, apoyo o flexibilidad. Este tipo de poder también puede expresarse a través de frases que fomenten el compromiso mutuo, como “Me debes una”, fortaleciendo así el sentido de reciprocidad.
- **Cómo incrementar el poder de recompensa:** Es importante llevar un seguimiento claro del desempeño de los colaboradores para garantizar que las recompensas sean justas y bien fundamentadas. Además, debe quedar claro que el líder es quien administra los incentivos, estableciendo criterios transparentes para su asignación, lo cual aumenta su legitimidad y efectividad.

Poder coercitivo

El poder coercitivo se fundamenta en la capacidad de un líder para aplicar sanciones, reprimendas o consecuencias negativas en caso de que no se cumplan las expectativas organizacionales. Este tipo de poder se ejerce principalmente a través del temor a consecuencias indeseadas, como

llamadas de atención, suspensiones o despidos. Aunque puede ser necesario en ciertos contextos, su uso frecuente o mal gestionado puede afectar el clima laboral y la motivación.

Robbins y Judge (2017) explican que “el poder coercitivo depende del temor; se basa en la capacidad para infilir castigos o retener recompensas”, lo cual subraya que, si bien puede ser efectivo en situaciones puntuales, debe manejarse con equilibrio y responsabilidad.

- **Uso apropiado del poder coercitivo:** Este tipo de poder debe aplicarse como último recurso, en casos donde es necesario mantener la disciplina, reforzar las normas o proteger el bienestar del equipo. El líder debe ser claro y justo, evitando el uso autoritario o impulsivo de sanciones, ya que esto puede generar malestar, inseguridad y desconfianza en el grupo.
- **Cómo incrementar el poder coercitivo:** Para que este poder tenga efectividad sin abusos, el líder debe contar con autoridad legítima para aplicar consecuencias, así como con sistemas claros de evaluación y seguimiento. Además, es fundamental no utilizar el castigo como herramienta de manipulación personal, sino como un mecanismo institucional que asegure el cumplimiento de responsabilidades.

Poder referente

El poder referente se basa en la capacidad de influir en otros a partir del respeto, admiración o deseo de identificación personal. Es característico de los líderes carismáticos, cuya influencia no depende de un cargo formal, sino de la atracción que generan por su forma de ser, actuar o comunicarse. Este tipo de poder suele sostenerse sobre vínculos como la lealtad, el afecto o la admiración que los seguidores sienten por su líder.

Según Northouse (2021), “el poder referente está asociado con la identificación del seguidor hacia el líder, quien es percibido como modelo o figura inspiradora”. Por ello, no requiere de autoridad formal y puede ser ejercido por cualquier miembro del equipo que logre generar confianza, cercanía y credibilidad.

- **Uso apropiado del poder referente:** Este poder puede resultar especialmente útil en equipos autodirigidos, donde no existe una autoridad jerárquica clara y el liderazgo se comparte. También es común entre personas que, aunque no ocupan cargos directivos, ejercen una fuerte influencia gracias a su integridad, empatía o compromiso.
- **Cómo incrementar el poder referente:** Para fortalecer este tipo de poder, es clave desarrollar habilidades interpersonales como la empatía, la escucha activa y la comunicación assertiva. Además, construir relaciones de confianza y cooperación con colegas y superiores contribuye a consolidar una reputación positiva y a aumentar la capacidad de influir dentro del equipo.

Poder experto

El poder experto surge cuando una persona posee conocimientos, habilidades o experiencia valiosa que los demás consideran necesarios. Este tipo de poder no depende de una posición formal, sino del reconocimiento que otros otorgan a quien domina un área específica. Cuanto más escasa sea esa experiencia y más confiable el experto, mayor será su capacidad de influir en decisiones y procesos.

Según Robbins y Judge (2017), “el poder experto se basa en la influencia que una persona ejerce por su experiencia, habilidades técnicas o conocimientos especializados que los demás valoran”. Este tipo de poder es muy relevante en contextos donde la toma de decisiones se apoya en la competencia técnica o profesional.

- **Uso adecuado del poder experto:** En equipos donde los gerentes son nuevos o aún no dominan por completo los procesos internos, es común que empleados con amplia experiencia se conviertan en referentes naturales, influyendo sobre decisiones gracias a su dominio del tema. Esta

influencia debe usarse para orientar, guiar y aportar valor al trabajo colectivo.

- **Cómo incrementar el poder experto:** Para fortalecer este poder, es importante participar activamente en capacitaciones, programas de desarrollo profesional y redes de expertos. Asimismo, mantener contacto con colegas y compartir conocimientos permite construir una reputación sólida como referente confiable dentro de la organización.

Poder por información

El poder por información se basa en la capacidad de una persona para acceder, controlar y compartir información relevante dentro de la organización. Este tipo de poder no depende necesariamente del cargo jerárquico, sino de la posición estratégica que se ocupa dentro del flujo de datos y comunicaciones. Quien posee información clave, oportuna y verificada, puede influir en las decisiones, orientar acciones y generar confianza.

Según Lussier y Achua (2016), "*el poder de información se deriva del control sobre la distribución y el acceso a los datos necesarios para la toma de decisiones*". Por ello, este poder es particularmente importante en entornos organizacionales donde el conocimiento y la rapidez de respuesta son esenciales.

- **Uso apropiado del poder por información:** Uno de los roles clave del gerente es comunicar adecuadamente la información relevante al equipo. Para ejercer este poder de manera efectiva, es importante que el líder transmita datos con claridad, oportunidad y transparencia, fortaleciendo así la confianza y la alineación del grupo.
- **Cómo incrementar el poder de información:** Para fortalecer este tipo de poder, es recomendable establecer redes internas que faciliten el flujo de datos, mantenerse informado sobre los cambios y decisiones dentro de la organización, y construir relaciones estratégicas que aseguren el acceso a información relevante. Cuanto más actualizado y bien conectado esté el líder, mayor será su capacidad de influir desde el conocimiento.

Poder por conexión

El poder por conexión se basa en la capacidad de influir a través de relaciones personales o profesionales con personas influyentes dentro o fuera de la organización. Este tipo de poder no depende directamente del conocimiento técnico ni del cargo jerárquico, sino de la red de contactos que una persona construye y mantiene. Cuanto más visible sea la relación con figuras de autoridad o expertos, mayor será la percepción de influencia y respeto que genera ante los demás.

Según Lussier y Achua (2016), “*el poder por conexión se refiere a la influencia que una persona tiene por su asociación con personas influyentes dentro de la organización o el entorno*”. Este poder puede reflejar el valor estratégico de saber con quién hablar, a quién acudir y cómo hacer que otros lo sepan.

- **Uso apropiado del poder por conexión:** Este poder puede ser muy útil para acceder a recursos, facilitar procesos y abrir oportunidades, ya que permite influir de forma indirecta a través de terceros. Es importante usarlo con transparencia y ética, para que se perciba como una fortaleza relacional, y no como favoritismo o manipulación.
- **Cómo incrementar el poder por conexión:** Para fortalecer este tipo de poder, es recomendable ampliar su red de contactos profesionales, participar en eventos clave de su sector y construir relaciones genuinas con personas influyentes. Además, asegúrese de que estas personas conozcan sus logros, capacidades y valores, de manera que estén dispuestas a respaldarlo cuando sea necesario.

Ahora que hemos revisado cada tipo de poder en detalle, consolidemos este conocimiento. A través de la siguiente tabla, usted podrá observar un resumen de estos, la cual incluye las técnicas utilizadas y las fuentes de poder de las cuales provienen.

Tabla 4*Fuentes y tipos de poder*

Poder por posición	Técnica	Poder personal	Técnica
Legítimo	<ul style="list-style-type: none">• Legitimización• Consulta• Persuasión racional• Congraciamiento	Referente	Atracción personal Atracción inspiradora
De recompensa	<ul style="list-style-type: none">• Intercambio	Experto	<ul style="list-style-type: none">• Persuasión racional
Coercitivo	<ul style="list-style-type: none">• Presión	Por información	<ul style="list-style-type: none">• Persuasión personal• Llamado inspirador
Por conexión	<ul style="list-style-type: none">• Coaliciones		

Nota. Adaptado de *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6a ed.) (p. 147), por Lussier, R. y Achua, C., 2016, Cengage Learning.

No cabe duda de que el poder dentro de las organizaciones es un tema bastante interesante ¿verdad? ¿Ha identificado en usted alguno de estos tipos de poder y cuál es su fuente? Le invito a reflexionar sobre esto.

¡Adelante!



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:

1. Aprendizaje basado en casos

Metodología: a través de esta actividad usted podrá abordar un contexto real, a partir del cual deberá aplicar los conocimientos adquiridos en esta semana al resolver las preguntas planteadas.



Instrucciones: revise el siguiente video "[La jugada bursátil](#)" relacionado con Mark Cuban, luego responda la siguiente pregunta.



- ¿Qué tipos y fuentes de poder tiene Mark Cuban, y por qué ha tenido problemas con el poder?



Estrategias de trabajo:



- Utilice un cuaderno que estará designado para sus actividades recomendadas de la asignatura, o puede crear un archivo en Word para el mismo fin.
- Si es necesario, antes de responder las preguntas del caso, aborde nuevamente los contenidos que requiera revisar.



2. Aula invertida.



Metodología: esta actividad le permitirá anticipar algunos de los contenidos que serán abordados en la semana 10, para luego reforzarlos a través de espacios síncronos o asíncronos en contacto con su tutor.

Instrucciones: realizar una revisión detallada del contenido programado para la semana 10, con el objetivo de identificar los aspectos conceptuales y prácticos más relevantes. Esta revisión debe permitir la formulación de consultas pertinentes, reflexiones analíticas, aportes individuales y criterios fundamentados, los cuales servirán como base para el desarrollo de actividades académicas.

Los elementos generados a partir de este análisis podrán ser socializados durante los espacios de tutoría y consulta o, en caso de no contar con disponibilidad horaria, compartidos mediante la bandeja de entrada con el docente o con los compañeros. Esta

práctica contribuirá de manera significativa al fortalecimiento del proceso formativo y al desarrollo de competencias críticas y argumentativas.



Recuerde que estas actividades son de carácter voluntario; sin embargo, es necesario recalcar su importancia para reforzar los contenidos abordados al final de esta semana.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 10

Estimado estudiante, durante la presente semana, serán abordados temas relacionados con la naturaleza de la política en las organizaciones, así como su comportamiento y destreza para desarrollar habilidades políticas.

¿Le parece interesante el comportamiento político en la organización? Es hora de abordarlo en su guía didáctica.

¡Adelante!

Unidad 3. Influencia: poder, política y creación de redes

3.2 Política organizacional

La política organizacional constituye un eje fundamental en el desarrollo de las dinámicas internas de cualquier institución, ya que establece las directrices que orientan la toma de decisiones, la gestión de recursos y la interacción entre los diferentes niveles jerárquicos. En el marco de la asignatura, este tema adquiere especial relevancia, pues permite comprender cómo los lineamientos formales e informales influyen en la construcción de poder, la resolución de conflictos y la negociación de intereses dentro de la organización.



3.2.1 La naturaleza de la política organizacional

La naturaleza de la política organizacional es un conjunto de estrategias y habilidades que permiten a las personas adquirir, conservar y utilizar el poder de forma efectiva para influir en decisiones, acceder a recursos y alcanzar objetivos. La política organizacional está presente en todos los niveles de la empresa, y su práctica adecuada puede ser clave para el crecimiento profesional, la resolución de conflictos y el logro de resultados colectivos.

Lussier y Achua (2016), sostienen que “*la política es el medio mediante el cual se obtiene y se utiliza el poder dentro de las organizaciones*”, destacando que los gerentes que desarrollan habilidades políticas tienen mayores probabilidades de ascender en sus carreras. Por el contrario, quienes no comprenden o evitan el uso de la política organizacional, pueden ver limitada su capacidad de influencia, e incluso poner en riesgo sus resultados y liderazgo.

Por lo tanto, es importante que los futuros profesionales comprendan que la política no es un obstáculo ético, sino una herramienta estratégica. Utilizada con integridad y claridad de propósito, permite navegar con éxito en entornos complejos, formar alianzas clave y tomar decisiones acertadas. En esta unidad se profundizará en los diferentes tipos de comportamiento político, así como en las formas de reconocer, gestionar y aplicar la política organizacional de forma ética y efectiva.

3.2.2. La política como medio de intercambio

En el ámbito organizacional, es fundamental redefinir la política como una herramienta estratégica para la cooperación y el logro de metas compartidas. Lejos de ser un medio para aprovecharse de otros, la política bien aplicada favorece la creación de redes, el intercambio de recursos y la obtención de compromisos dentro de la organización.



De acuerdo con Lussier y Achua (2016), “el comportamiento político funciona como un medio de intercambio, en el cual un favor representa la moneda a través de la cual se genera energía y se obtienen compromisos”. Esto significa que la política se manifiesta en acciones cotidianas como compartir información útil, brindar apoyo en momentos clave o facilitar el acceso a contactos importantes. Tales gestos, cuando se hacen con ética y visión estratégica, fortalecen relaciones de confianza y reciprocidad entre colaboradores.

Por su parte, Mintzberg (1983), enfatiza que “la política organizacional no es una desviación del funcionamiento formal, sino una parte inherente al proceso de toma de decisiones en entornos complejos”. Es decir, en toda organización existen intereses, prioridades y recursos limitados, y la política actúa como una vía para negociar y coordinar esos elementos de manera efectiva.



En este sentido, le invito a comprender la política como una herramienta de liderazgo basada en la inteligencia social y emocional. Saber cuándo, cómo y con quién construir alianzas es parte del ejercicio profesional maduro y estratégico, que permite no solo alcanzar objetivos individuales, sino también fortalecer la cultura colaborativa de la organización.

3.2.3 Comportamiento político

El comportamiento político hace referencia a las acciones que las personas ejecutan de forma deliberada para influir en decisiones, proteger sus intereses o lograr beneficios personales o grupales. Este tipo de conducta no siempre se enmarca en los procesos formales; por el contrario, suele operar en espacios informales de negociación, persuasión o alianzas estratégicas. Entender este comportamiento es esencial para navegar con eficacia en entornos laborales complejos, ya que permite reconocer tanto oportunidades de colaboración como dinámicas de poder. Según Lussier y Achua (2016), “el comportamiento político es el conjunto de actividades no requeridas formalmente en el rol laboral, pero que influyen en la distribución de ventajas y desventajas dentro de la

organización". A través del análisis de este tipo de comportamiento, los estudiantes podrán identificar las tácticas más comunes, sus implicaciones éticas y la forma adecuada de responder o intervenir cuando sea necesario.

Creación de redes

Una de las habilidades políticas más valoradas en el entorno organizacional es la capacidad de construir redes efectivas de contacto. Este comportamiento político no se limita a la simple socialización, sino que implica el desarrollo intencional de relaciones estratégicas que facilitan el acceso a recursos, información y oportunidades clave. Crear redes sólidas permite a los profesionales posicionarse mejor dentro de la organización, obtener apoyo para sus ideas y facilitar la toma de decisiones colaborativas.

De acuerdo con Battilana y Casciaro (2013), “*los gerentes exitosos invierten más tiempo y energía en la construcción de redes de contactos que aquellos que alcanzan un rendimiento promedio*”. Estas redes no solo amplían la influencia del líder, sino que también fortalecen la cooperación entre departamentos, equipos y niveles jerárquicos.

Reciprocidad

Dentro del comportamiento político organizacional, la reciprocidad juega un papel esencial como mecanismo de influencia y construcción de relaciones duraderas.

Este concepto proviene de la **teoría del intercambio social**, la cual plantea que las interacciones entre individuos se basan en expectativas mutuas de beneficio. Es decir, cuando una persona brinda apoyo, recursos o información a otra, se genera una obligación moral implícita de devolver ese favor en el futuro.

Según Cropanzano y Mitchell (2005), “*la reciprocidad es un principio clave del intercambio social, donde las acciones positivas hacia otros tienden a ser correspondidas con comportamientos beneficiosos*”. En este contexto, ayudar a

otros de forma genuina y estratégica contribuye a fortalecer redes de confianza y a posicionarse como un colaborador valioso dentro de la organización.

Sin embargo, es importante destacar que la reciprocidad debe mantenerse dentro de los límites éticos. No se trata de manipular ni de generar dependencia, sino de cultivar relaciones profesionales basadas en apoyo mutuo y reconocimiento compartido. La clave está en dar con generosidad y también saber cuándo pedir con respeto, comprendiendo que la cooperación sostenida es fundamental para lograr objetivos comunes.

Coaliciones

En el contexto organizacional, una coalición es una alianza temporal entre individuos o grupos que se unen con el fin de alcanzar un objetivo común o influir en una decisión clave. Este tipo de comportamiento político permite fortalecer la posición de sus miembros, ya que la unión estratégica multiplica la capacidad de influencia frente a otros actores dentro de la organización.

Según Lussier y Achua (2016), *"las coaliciones se utilizan para lograr objetivos específicos, al unir fuerzas con otras personas o grupos que comparten intereses similares"*. Estas alianzas pueden surgir de manera formal o informal y suelen desarrollarse en momentos críticos, como procesos de cambio, toma de decisiones estratégicas o resolución de conflictos internos.

Una táctica común dentro de las coaliciones es la **cooptación**, que consiste en invitar a personas clave que podrían oponerse a una iniciativa, a integrarse a la coalición.

De esta forma, en lugar de competir, se convierten en aliados y contribuyen activamente al logro de los objetivos. Para ello, es fundamental tener habilidades de persuasión, negociación y una lectura clara del entorno organizacional. Desde un enfoque ético, la formación de coaliciones debe buscar resultados justos y sostenibles, no manipular ni excluir a otros actores. Bien gestionadas, las coaliciones permiten construir consensos y avanzar en la solución de problemas organizacionales complejos.

3.2.4 Lineamientos para desarrollar habilidades políticas

Desarrollar habilidades políticas no implica adoptar todos los comportamientos políticos posibles, sino más bien identificar cuáles son apropiados y efectivos según el contexto organizacional en el que se actúe. Cada entorno laboral tiene una dinámica distinta, por lo que es importante que el profesional aprenda a leer las relaciones de poder, construir alianzas estratégicas y actuar con integridad. En este sentido, la política no se trata de manipulación, sino de influir con inteligencia y ética para facilitar la toma de decisiones, resolver conflictos y alcanzar metas comunes.

Como señalan Lussier y Achua (2016), “*los líderes eficaces aprenden a usar las habilidades políticas adecuadas a su entorno, lo que les permite navegar exitosamente en organizaciones complejas*”. A continuación, se detallan algunos lineamientos prácticos para fortalecer estas competencias y utilizarlas de manera positiva en el desarrollo profesional.

Conozca la cultura organizacional y a los actores clave de poder

Para actuar con inteligencia política dentro de una organización, es fundamental comprender su cultura organizacional, ya que esta define los valores, normas, creencias y prácticas compartidas que guían el comportamiento de sus miembros. De acuerdo con Schein (2010), “*la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo ha aprendido a medida que resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna*”. Esta cultura se manifiesta tanto en la forma en que se toman decisiones como en las preferencias, estilo de comunicación y comportamiento de los líderes y personas con influencia.

Además, conocer la cultura también implica entender quiénes tienen poder dentro de la organización, qué valoran y cómo se relacionan con los demás. Tal como señalan Beth y O'Reilly (2011), “*identificar a las personas con mayor poder informal permite comprender cómo circula realmente la información y la influencia en la organización*”.



Por ejemplo, algunos gerentes prefieren informes con datos cuantitativos, mientras que otros priorizan el trato directo; algunos valoran la discreción, mientras que otros promueven la visibilidad de sus colaboradores.

Desarrolle buenas relaciones laborales

En el desarrollo de habilidades políticas, establecer relaciones laborales positivas es una de las competencias más influyentes y valiosas. Las buenas relaciones interpersonales no solo favorecen un clima organizacional armónico, sino que también permiten acceder a recursos, generar confianza y ampliar el poder de influencia personal. Como señalan (Robbins y Judge, 2017), *"la habilidad para establecer relaciones sólidas en el entorno laboral contribuye directamente a la efectividad del liderazgo y al alcance de los objetivos organizacionales"*.

Las personas con una red sólida de relaciones basadas en respeto, empatía y colaboración suelen ser más valoradas y escuchadas dentro de las organizaciones. De hecho, (Goleman, 2006) resalta que *"la inteligencia social es clave para establecer relaciones laborales saludables, lo que permite influir de manera positiva y ética en los demás"*.

Por lo tanto, desarrollar buenas relaciones laborales no se trata solo de agradar, sino de comunicarse con asertividad, colaborar activamente y demostrar integridad, aspectos que refuerzan el liderazgo informal y aumentan el poder personal. En definitiva, quien invierte tiempo en cultivar relaciones genuinas, construye una base sólida para su crecimiento profesional y su capacidad de influir en el entorno organizacional.

Obtenga reconocimiento

Dentro del desarrollo de habilidades políticas, uno de los elementos más importantes es el reconocimiento profesional. Este no se limita únicamente a recibir elogios, sino que se refiere a ser visible, valorado y considerado como un miembro clave dentro de la organización. Según Lussier y Achua (2016),



"realizar un buen trabajo no es suficiente si las personas con poder dentro de la organización no son conscientes de sus logros; por eso, visibilidad y desempeño deben ir de la mano".

El reconocimiento se obtiene a través de la construcción de una reputación positiva, respaldada por resultados concretos, compromiso y relaciones laborales estratégicas. Además, implica comunicar de forma ética los aportes que se realizan, ya sea en reuniones, informes o colaboraciones con líderes y equipos. De acuerdo con Yukl (2013), *"la visibilidad de las contribuciones individuales es esencial para el desarrollo del poder personal y el acceso a oportunidades de crecimiento"*.

Por tanto, es importante que comprenda que el reconocimiento es una estrategia profesional basada en méritos reales, que permite destacar en entornos competitivos y facilita el acceso a nuevos proyectos, promociones o apoyo gerencial. Construir visibilidad implica no solo hacer bien el trabajo, sino también gestionar relaciones y comunicar el valor agregado que se aporta a la organización.

3.2.5 Factores que contribuyen al desarrollo de la dimensión política

En el ámbito organizacional, la dimensión política se refiere a la capacidad de las personas para influir, negociar y tomar decisiones estratégicas dentro de las dinámicas formales e informales de poder. Desarrollar esta dimensión no depende únicamente de la intención personal, sino también de factores estructurales que conforman el entorno laboral. En este sentido, es clave reconocer que tanto las características individuales como las condiciones organizacionales influyen en el desarrollo de habilidades políticas.

De acuerdo con Rodríguez (1992), los factores que facilitan o limitan el desarrollo de esta dimensión se agrupan en dos niveles: individual y organizacional.

Comprender estos aspectos permite a los futuros profesionales prepararse para actuar con mayor inteligencia política, evaluar su entorno y adaptar sus acciones para una participación ética, estratégica y efectiva en la vida organizacional.

Factores individuales

Los factores individuales son características personales que predisponen a los individuos a involucrarse en comportamientos políticos dentro de la organización. Estas características influyen en la manera en que los empleados perciben y ejercen el poder, así como en su forma de relacionarse con otros actores organizacionales. De acuerdo con Rodríguez (1992), estos factores están relacionados con las necesidades psicológicas, emocionales y sociales de cada persona, las cuales pueden motivar el uso de estrategias políticas para lograr aceptación, seguridad o influencia.

- **Necesidad de poder**

La necesidad de poder es uno de los principales impulsores del comportamiento político. Las personas con alta orientación hacia el poder buscan influir sobre otros para alcanzar metas personales o profesionales. Según McClelland (1987), *"las personas con una fuerte necesidad de poder tienden a disfrutar el control sobre los recursos y el comportamiento de los demás, y muestran un alto interés en situaciones donde puedan ejercer influencia"*. Sin embargo, esta necesidad puede expresarse de forma constructiva o egoísta, dependiendo del sistema de valores del individuo.

- **Inseguridad emocional**

Algunas personas recurren a las prácticas políticas no para acumular poder, sino como un mecanismo de protección personal. Quienes presentan inseguridad emocional tienden a buscar respaldo o alianzas que les proporcionen estabilidad y aceptación. Como señalan Robbins y Judge (2017), *"la inseguridad puede llevar a los empleados a involucrarse en juegos políticos como una forma de reducir la incertidumbre y reforzar su sentido de pertenencia en la organización"*.

• Necesidad de aceptación

Este factor se refiere al deseo de ser incluido y aprobado por los grupos influyentes dentro de la organización. En este sentido, las prácticas políticas pueden utilizarse para integrarse en redes de poder o para ser reconocidos por quienes toman decisiones importantes. Pfeffer (2010), destaca que *"la necesidad de aceptación social puede motivar el comportamiento político cuando los individuos buscan el respaldo de líderes o pares con alto estatus para asegurar su permanencia o crecimiento en la organización"*.

Factores organizacionales

Además de las características individuales, el entorno organizacional juega un papel determinante en el desarrollo de habilidades y conductas políticas. Las condiciones estructurales, normativas y culturales dentro de una organización pueden incentivar o restringir el comportamiento político entre sus miembros. (Rodríguez, 1992), sostiene que *las dinámicas políticas no solo emergen del deseo individual de influir, sino también de las características del entorno que permiten o estimulan dichas acciones*. A continuación, se abordan dos factores clave del entorno organizacional.

• Estructura piramidal de la organización

En organizaciones altamente jerárquicas, donde el poder está concentrado en niveles superiores, los empleados tienden a utilizar estrategias políticas para ascender o consolidar su posición. La necesidad de acceder a recursos escasos o de influir en quienes toman decisiones fomenta la formación de alianzas, negociaciones y coaliciones internas. Según Mintzberg (2005), *"las estructuras verticales tienden a generar juegos de poder, ya que los individuos buscan maximizar su influencia dentro de las restricciones del sistema jerárquico"*.

• Ausencia de normas de desempeño

La falta de criterios claros para evaluar el rendimiento facilita que los empleados recurran a tácticas políticas para obtener reconocimiento o promoción, más allá de sus méritos reales. En ausencia de indicadores objetivos, el favoritismo y las relaciones interpersonales ganan peso en la toma de decisiones. De acuerdo con Robbins y Judge (2017), “cuando las reglas son ambiguas, y se incrementa la posibilidad de que las decisiones se vean influenciadas por factores políticos más que por criterios técnicos”.

¡Siga adelante!



Actividades de aprendizaje recomendadas

Con el fin de reforzar el aprendizaje, le invito a realizar las siguientes actividades de aprendizaje:

1. Aprendizaje basado en casos

Metodología: a través de esta actividad usted podrá abordar un contexto real, a partir del cual deberá aplicar los conocimientos adquiridos en esta semana al resolver las preguntas planteadas.

Instrucciones: revise el video “[La jugada bursátil](#)” relacionado con Mark Cuban y, luego, responda la siguiente pregunta.

- ¿Por qué la política organizacional es importante para su empresa?

Estrategias de trabajo:

- Utilice un cuaderno que estará designado para sus actividades recomendadas de la asignatura, o puede crear un archivo en Word para el mismo fin.
- Si es necesario, antes de responder las preguntas del caso, aborde nuevamente los contenidos que requiera revisar.

2. Aula invertida

Metodología: esta actividad le permitirá anticipar algunos de los contenidos que serán abordados en la semana 11, para luego reforzarlos a través de espacios síncronos o asíncronos en contacto con su tutor.



Instrucciones: realizar una revisión detallada del contenido programado para la semana 11, con el objetivo de identificar los aspectos conceptuales y prácticos más relevantes. Esta revisión debe permitir la formulación de consultas pertinentes, reflexiones analíticas, aportes individuales y criterios fundamentados, los cuales servirán como base para el desarrollo de actividades académicas.



Los elementos generados a partir de este análisis podrán ser socializados durante los espacios de tutoría y consulta o, en caso de no contar con disponibilidad horaria, compartidos mediante la bandeja de entrada con el docente o con los compañeros. Esta práctica contribuirá de manera significativa al fortalecimiento del proceso formativo y al desarrollo de competencias críticas y argumentativas.



Recuerde que estas actividades son de carácter voluntario; sin embargo, es necesario recalcar su importancia para reforzar los contenidos abordados al final de esta semana.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 11

Estimado estudiante, en la presente semana usted podrá profundizar en temas como la creación de redes, así como la negociación y su proceso, los cuales servirán como base para abordar puntos clave orientados al logro del resultado de aprendizaje establecido.

¿Sabía que generar nuevas redes de contacto, podrían ayudarle potencialmente a alcanzar sus objetivos? Es hora de aprender a generar redes de contacto.

¡Adelante!

Unidad 3. Influencia: poder, política y creación de redes

3.3 Creación de redes

La creación de redes, también conocida como *networking*, constituye una habilidad clave dentro del entorno organizacional, ya que permite establecer y mantener relaciones estratégicas que facilitan el acceso a recursos, información y oportunidades (Galunic et al., 2012). Esta práctica no solo contribuye al desarrollo del poder e influencia personal, sino que también se convierte en un medio eficaz para alcanzar objetivos tanto individuales como colectivos.

Según Rojas (2020), el *networking* puede definirse como el intercambio activo de información, conocimientos y apoyo entre individuos o grupos, con fines como la colaboración profesional, la generación de negocios, la búsqueda de empleo o ascenso, e incluso la identificación de nuevos socios o referencias.

En el contexto laboral, por ejemplo, un colaborador puede acceder a una vacante interna gracias a una recomendación dentro de su red, o un gerente puede contactar a un proveedor confiable con base en referencias compartidas durante una reunión interdepartamental. Asimismo, los equipos de trabajo interdisciplinarios suelen fortalecerse cuando sus integrantes mantienen redes activas que les permiten resolver problemas con mayor agilidad o innovar en sus procesos.

¿Por qué crear redes?

Crear redes no solo facilita la obtención de información y recursos, sino que también constituye un medio eficaz para alcanzar metas profesionales y personales. En el ámbito organizacional, el *networking* permite mejorar la posición laboral, establecer alianzas estratégicas y potenciar el desempeño del equipo de trabajo (Galunic et al., 2012). Según Rojas (2020), mantener relaciones profesionales es una inversión clave que puede abrir puertas en los momentos más decisivos de la carrera.

¿En dónde crear redes?

Las redes se pueden construir en contextos formales e informales. Espacios como el entorno laboral, instituciones educativas, eventos corporativos, reuniones sociales, talleres o plataformas virtuales como *LinkedIn*, representan oportunidades valiosas para iniciar o ampliar contactos. La clave está en identificar estos espacios y generar interacciones genuinas con personas que comparten intereses comunes (Rojas, 2020).

¿Cuándo crear redes?

El *networking* no tiene un momento único para ejecutarse, ya que las oportunidades pueden surgir de manera espontánea. La actitud proactiva es esencial para identificar el instante adecuado. Como señala Rojas (2020), cualquier situación cotidiana puede convertirse en el inicio de una relación profesional valiosa si se está preparado para aprovecharla.

¿Cómo crear redes?

El desarrollo de redes se adapta al estilo de cada persona; sin embargo, existen algunas recomendaciones generales: mantener una actitud cordial, mostrar interés auténtico, tener tacto y prudencia al entablar nuevas relaciones. Si es posible, buscar presentaciones a través de terceros puede aumentar las probabilidades de éxito. También es importante considerar el entorno, ya que no es lo mismo entablar relaciones de forma presencial que en entornos virtuales (Galunic et al., 2012).

¿Con quiénes crear redes?

Las redes deben estar conformadas por personas bien relacionadas, que disfruten de compartir y expandir sus vínculos. Perfiles estratégicos incluyen consultores, periodistas, gerentes, profesionales de recursos humanos, líderes de opinión y personas influyentes en el sector de interés. Estas conexiones permiten acceder a nuevas oportunidades, referencias y colaboraciones a futuro (Rojas, 2020).

¿Conoce la regla de los tres grados de influencia?

La regla de los tres grados de influencia plantea que nuestras ideas, emociones y comportamientos pueden influir no solo en las personas con las que interactuamos directamente (primer grado), sino también en los amigos de nuestros amigos (segundo grado) y en los amigos de los amigos de nuestros amigos (tercer grado). Esta teoría, desarrollada por Christakis y Fowler (2009), sugiere que nuestras acciones tienen un alcance social más amplio del que solemos imaginar.

Por ejemplo, un comportamiento positivo en el lugar de trabajo, como la colaboración o el entusiasmo, puede contagiarse hasta tres niveles de relaciones, generando una cultura organizacional más comprometida. Según Burt (2005), estas redes de influencia no solo potencian la circulación de información, sino que fortalecen el capital social, esencial para la movilidad profesional y el desarrollo del liderazgo.

Comprender esta dinámica permite tomar decisiones más estratégicas sobre con quién relacionarse y cómo construir las redes.

3.3.1 Obstáculos a superar para crear redes

Le invito a revisar la siguiente infografía donde se muestran los obstáculos que debe superar para alcanzar una creación exitosa de redes de contacto.

[Obstáculos por superar para crear redes](#)

¿Interesante verdad? No importa el tipo de obstáculo que se le presente, usted debe enfrentarlo y mejorar progresivamente su estrategia, y verá que cada vez será más fácil y se verá reflejado en sus resultados.

3.3.2 ¿Cómo hacer conexiones efectivas?

Establecer conexiones efectivas no solo implica conocer personas, sino generar vínculos significativos que aporten valor mutuo. En el entorno organizacional y profesional, estas conexiones pueden abrir oportunidades laborales, generar alianzas estratégicas o fortalecer el posicionamiento profesional (Rojas, 2020). Según Castro (s. f.), hacer *networking* efectivo requiere planificación, habilidades sociales y una estrategia consciente para establecer relaciones duraderas y propone los siguientes consejos para hacer conexiones efectivas:

a. Establezca objetivos para la red

Antes de integrarse a una red, es esencial preguntarse: *¿por qué y para qué quiere pertenecer a ella?* Tener claridad en los objetivos permite enfocar el esfuerzo hacia conexiones útiles y afines a los propósitos personales o profesionales (Galunic et al., 2012). Además, es recomendable identificar personas clave y usar intermediarios (puentes) para facilitar el acercamiento.

b. Antes de cada actividad, diseñe su tarjeta de presentación

Tener una presentación clara, breve y bien estructurada es fundamental. Una “tarjeta de presentación verbal” debe incluir nombre, rol, logros breves y objetivos. Practicar una versión de 30 a 40 segundos (también conocida como “elevator pitch”) aumenta la seguridad y eficacia del mensaje (Castro, s. f.).

c. Crear una primera impresión favorable



La impresión inicial suele ser duradera. Vestirse adecuadamente, usar un lenguaje corporal abierto, mantener contacto visual y saludar con amabilidad son elementos clave que contribuyen a proyectar confianza y profesionalismo (Zerfass et al., 2018).

d. Llegue temprano a las recepciones

Participar desde el inicio permite mayor visibilidad. Asumir una actitud proactiva, como si se fuese anfitrión, genera una atmósfera de cercanía. Además, acercarse a personas solas puede ser una forma natural de iniciar conversaciones (Castro, s. f.).

e. Hable menos y escuche más

Escuchar activamente es una habilidad social poderosa. Permite conocer al otro y detectar puntos en común que fortalezcan la relación. Además, hace sentir importante al interlocutor, lo que facilita una conexión emocional (Carnegie, 2017).

f. Sepárese de sus colegas y amigos durante la recepción

Para ampliar la red, es necesario salir de la zona de confort. Permanecer con conocidos reduce las posibilidades de establecer nuevos contactos. Interactuar con personas desconocidas permite ampliar perspectivas y oportunidades.

A través del siguiente video denominado [LinkedIn: qué es, para qué sirve y cuáles son sus ventajas](#), usted podrá conocer una herramienta digital bastante utilizada para crear redes en la actualidad. Este video brinda varios consejos para iniciar su red a través de esta plataforma, misma que, en el año 2022, contó aproximadamente con 830 millones de miembros y más de 58 millones de empresas registradas. Le invito a revisarlo y navegar en videos adicionales para comprender mejor esta forma de *networking*.

¡Felicitaciones! Ha completado la tercera unidad.



Actividad de aprendizaje recomendada

Para reforzar lo aprendido en esta semana, le invito a realizar la siguiente actividad de aprendizaje recomendada. Recuerde que, a partir del cierre de cada unidad, usted tendrá disponible una **autoevaluación**, la cual le permitirá detectar posibles temas a reforzar de cara a la consecución del objetivo de aprendizaje. Además, puede ser una forma de preparación para su evaluación bimestral. Realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos.



Autoevaluación 3

A. Responda con verdadero (V) o falso (F), a las siguientes afirmaciones:

1. () El poder puede obtenerse a través de dos fuentes principales, las cuales son el poder por posición y el poder personal.
2. () La política dentro de las organizaciones, puede ser percibida de manera negativa por algunos empleados, sobre todo cuando algunos de ellos utilizan un comportamiento político para obtener beneficios personales.
3. () La creación de redes es el medio más eficaz y económico para llegar a lograr sus metas.
4. () La creación de redes tiene una gran limitante, ya que únicamente puede crearse por medio del entorno laboral.

B. Relacione la descripción propuesta, con cada uno de los elementos de la definición de liderazgo, según corresponda:

5. Pautas para enviar mensajes y dar instrucciones.



Factores	Elemento
Factores individuales	<p>a.) Necesidad de poder.</p> <p>b.) Inseguridad emocional.</p>
Factores organizacionales	<p>c.) Estructura piramidal de la organización.</p> <p>d.) Necesidad de aceptación.</p> <p>e.) Ausencia de normas de desempeño.</p>

6. Tipos de equipos.

Tipo de equipo	Afirmación
Poder por posición	<p>a.) Poder de recompensa.</p> <p>b.) Poder referente.</p>
Poder personal	<p>c.) Poder coercitivo.</p> <p>d.) Poder por información.</p>

Tipo de equipo	Afirmación
	e.) Poder experto.
	f.) Poder por conexión. g.) Poder legítimo.

C. Seleccione el ítem correcto según cada planteamiento:

7. Este poder está basado en las conexiones efectivas con personas influyentes:

- a. De recompensa.
- b. Coercitivo.
- c. Por información.
- d. Por conexión.

8. Es una forma de poder que destaca en el liderazgo carismático:

- a. De recompensa.
- b. Referente.
- c. Por información.
- d. Por conexión.

9. Qué tipo de comportamiento político se desarrolla de la siguiente manera: socialización y desarrollo de relaciones.

- a. Creación de redes.
- b. Reciprocidad.
- c. Coaliciones.



- d. Cuando las expectativas de los demás son las mismas que las nuestras.
10. De acuerdo con la regla de los tres grados de influencia, ¿A qué nivel de influencia pertenecen los amigos de sus amigos?
- a. Primer grado.
 - b. Segundo grado.
 - c. Tercer grado.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 12

Estimado estudiante, bienvenido a la última unidad de la asignatura, cada vez está más próximo a alcanzar el resultado de aprendizaje propuesto, para ello, esta semana se abordarán temas introductorios a la negociación, como su definición, tipos y elementos, así como las características que debe desarrollar un negociador eficaz.

¡Adelante!

Unidad 4. Habilidades de negociación

4.1 El arte de negociar

Negociar es un arte que está presente en todos los ámbitos de nuestra vida: en el trabajo, en la familia, en la escuela, e incluso sin darnos cuenta, en situaciones cotidianas. Dominar este arte implica habilidades de comunicación, empatía, persuasión y escucha activa. Como indican Ury, Brett y Goldberg (1993), "la negociación no es un enfrentamiento, sino un proceso de búsqueda conjunta de soluciones mutuamente aceptables". En este sentido, más que imponer nuestras ideas, se trata de construir acuerdos que generen



valor para todas las partes. Por ello, aprender a negociar no solo mejora nuestras relaciones personales y profesionales, sino que también fortalece nuestras capacidades como ciudadanos y líderes.

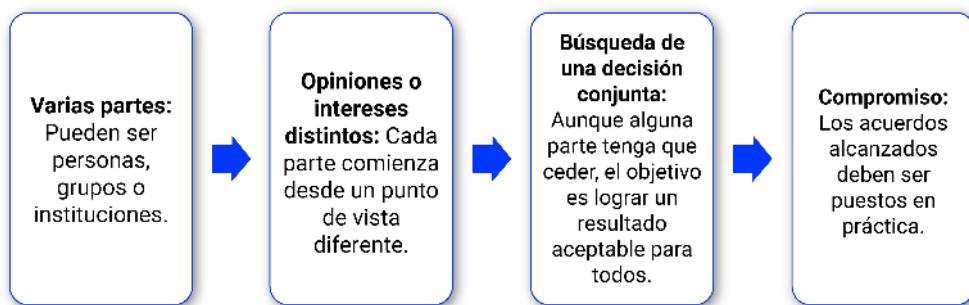
4.1.1 Definición de negociación

Estimado estudiante, ¿alguna vez ha intentado convencer a alguien de algo? Entonces probablemente ya ha sido un negociador. La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes con intereses, necesidades o puntos de vista distintos intercambian propuestas, con el objetivo de llegar a un acuerdo que beneficie a ambas. Según Fernández (2010), "la negociación es el proceso mediante el cual varias partes intentan exponer sus opiniones a fin de llegar a una decisión conjunta lo más satisfactoria posible para todas ellas".

Este concepto se descompone en los siguientes elementos que se muestran en la figura 7:

Figura 7

Elementos de la definición de la negociación



Nota. Gómez, B., 2025.

De hecho, Parra et al. (2010) señalan que desde etapas tempranas desarrollamos estrategias de negociación, las cuales se perfeccionan con el tiempo. En el contexto organizacional, esto se refleja cuando un colaborador plantea una propuesta de mejora ante su superior, utilizando argumentos

sólidos para obtener aprobación y recursos. Este tipo de interacción demuestra que la negociación es una habilidad que se adquiere, se desarrolla y se perfecciona progresivamente a lo largo de la vida laboral y profesional.

El concepto de negociación está claro ¿verdad? Pero ¿podríamos conocer lo qué no es una negociación?

No existe una negociación, cuando una de las partes involucradas no tiene intereses de por medio y por ello, no los defiende. Así mismo, no existe la posibilidad de negociar cuando las reglas están previamente establecidas y son inquebrantables, por ejemplo, usted no podrá negociar la decisión de un árbitro en un encuentro deportivo, y tampoco podrá negociar una multa de tránsito que obtuvo por infringir la ley.

4.1.2 Elementos de una negociación

Parte importante de la negociación, es conocer los distintos elementos que involucran este proceso, y como estos se podrían combinar de manera adecuada. Fernández (2010), explica algunos de los elementos de la siguiente manera:

Elección de lugar de la negociación

- **Su terreno:** Al realizar la negociación, por ejemplo, en las oficinas de la otra parte, puede traer beneficios como conocer más a profundidad la empresa, presionar para que existan respuestas rápidas aprovechando la cercanía y las consultas que pudieran realizar, o en su defecto, podría solicitar que la negociación se aplace excusándose en la necesidad de consultarla con sus asesores.
- **Nuestro terreno:** La organización de la negociación puede llevarse de la forma en que la parte que hace de local lo deseé, de esta manera, puede preparar atenciones que conlleven a ganarse la confianza de la otra parte negociadora.
- **Terreno neutral:** En esta alternativa, ambas parten corren con las mismas condiciones, incluso, beneficiándose de disfrutar de un lugar que permita

generar una conversación amena y permitiendo que las negociaciones fluyan. Sin embargo, la distancia con la que corre cada parte, con relación a su lugar, puede estancarse por la falta de información a la mano.

Características del lugar de reunión

El entorno físico donde se lleva a cabo una negociación influye significativamente en el comportamiento, la concentración y las emociones de las partes involucradas. Por ello, se deben considerar los siguientes aspectos:

- **Iluminación:** La luz debe ser equilibrada. Una iluminación tenue puede inducir al cansancio o la falta de atención, mientras que una luz demasiado intensa puede generar incomodidad o estrés. Lo recomendable es una luz neutra, que favorezca la concentración sin causar fatiga visual (Falcão, 2008).
- **Temperatura:** Un ambiente térmico agradable ayuda a mantener la atención y el confort durante el encuentro. Se sugiere una temperatura cálida moderada que no genere distracciones por incomodidad física (Thompson, 2012).
- **Acústica:** La sala debe estar libre de ruidos externos e internos que puedan dificultar la comunicación. Es esencial que todas las partes puedan escuchar con claridad y sin interrupciones (Fisher & Ury, 1991).
- **Ubicación de la mesa y las sillas:** Se recomienda utilizar mesas redondas o cuadradas para fomentar la sensación de igualdad y cooperación. Las sillas deben ser confortables y del mismo nivel para evitar que una de las partes se perciba en posición de poder o desventaja (Lewicki et al., 2015).
- **Material adicional y dimensiones de la sala:** El espacio debe ser proporcional al número de participantes y contar con los materiales necesarios como proyector, pizarra, papel y marcadores. Una sala bien equipada permite mayor fluidez en las presentaciones y apoyo visual durante el diálogo (García-Carbonell, 2013).

Tiempo

El manejo del tiempo en una negociación también comunica poder, control y disposición. Un buen negociador debe planificar con anticipación la duración estimada del encuentro, iniciar puntualmente y distribuir el tiempo de manera eficiente. Actuar con prisa puede transmitir desinterés o impaciencia, mientras que alargar innecesariamente el proceso puede desgastar a las partes y dificultar la toma de decisiones. El equilibrio en la gestión del tiempo es clave para lograr acuerdos eficaces (Thompson, 2012).

4.1.3 Tipos de negociación

Para adentrarnos en el estudio de la negociación, es importante conocer sus principales formas. En este apartado, se abordarán tres tipos fundamentales de negociación presentados por Tobón (1997), quien además incorpora un modelo ampliamente reconocido y utilizado a nivel internacional: el modelo de negociación de Harvard. Esta clasificación permite comprender mejor las dinámicas que se generan entre las partes, y brinda herramientas para aplicar estrategias más efectivas según el contexto y los intereses en juego.

Negociación competitiva

En la negociación competitiva predomina un enfoque de confrontación, donde cada parte actúa con el objetivo de maximizar su propio beneficio, sin considerar los intereses de la otra. La colaboración es mínima o inexistente, y se asume que lo que una parte gana, la otra lo pierde. Este tipo de negociación es común en contextos de alto conflicto o donde hay escasez de recursos. Según Fisher y Ury (1991), este enfoque se centra en las posiciones y no en los intereses reales, lo que limita la posibilidad de acuerdos sostenibles.

Negociación cooperativa

Contrario al enfoque anterior, la negociación cooperativa se basa en el respeto mutuo y la búsqueda de beneficios compartidos. Aquí, las partes colaboran para alcanzar un resultado que favorezca a ambas, entendiendo que un trabajo conjunto puede generar soluciones que no serían posibles de forma individual.

Como señala (Thompson, 2012), este tipo de negociación permite desarrollar relaciones a largo plazo y acuerdos más duraderos, al centrarse en los intereses comunes más que en las diferencias.

Método Harvard

El **método de negociación de Harvard**, desarrollado por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, promueve un enfoque colaborativo y estructurado. Esta metodología se alinea con la negociación cooperativa, enfatizando la importancia de separar a las personas del problema, centrarse en los intereses y no en las posiciones, generar opciones de mutuo beneficio y utilizar criterios objetivos para decidir. Su propósito central es alcanzar acuerdos eficaces y justos, basados en el principio de "ganar-ganar" (Fisher, Ury & Patton, 2011).

El modelo ganar-ganar implica que todas las partes involucradas en una negociación logren beneficios y se sientan satisfechas con el acuerdo alcanzado. No se trata de ceder, sino de encontrar soluciones creativas que respondan a los intereses de todos. Este enfoque promueve relaciones duraderas, confianza mutua y acuerdos sostenibles, elementos fundamentales para entornos colaborativos y constructivos (Covey, 2004).

Las diferencias de estos tipos de negociación se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5

Diferencia entre estilos de negociación cooperativo, competitivo y método Harvard

Criterio	Negociación cooperativa	Negociación competitiva	Método Harvard
Participantes	Amigos	Adversarios	Solucionadores
Meta	Acuerdo	Victoria	Buen acuerdo
Relación	Cultivan	Condicionan	Cultivan
Con el problema	Suaves	Duros	Duros
Con la gente	Suaves	Duros	Suaves
Con los otros	Confías	Desconfían	Neutrales
Límites	Los muestran	Los esconden	Evitan tenerlos
Avances	Hacen ofertas	Hacen amenazas	Exploran intereses
Unilateralidad	Aceptan perdidas	Demandas ganancias	Mutua ganancia

Nota. Adaptado de *Método Harvard de Negociación: Cómo negociar con inteligencia. En Apuntes de Gestión (2.a ed.)*, por Tobón, L., 1997, Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

4.2 El perfil del negociador eficaz

Así como ocurre con los líderes, algunos individuos poseen cualidades innatas que les facilitan desenvolverse como negociadores eficaces; sin embargo, estas habilidades también pueden desarrollarse mediante la práctica, la formación y la experiencia. En este sentido, el primer paso para convertirse en

un buen negociador es el autoconocimiento: identificar las propias fortalezas y debilidades permite trazar un plan de mejora enfocado en el crecimiento personal y profesional.

¿Qué es un negociador eficaz?

Un negociador eficaz es aquella persona capaz de alcanzar acuerdos que satisfacen los intereses de todas las partes involucradas, manteniendo relaciones constructivas y actuando con objetividad y empatía. Según Lewicki, Barry y Saunders (2015), “*un negociador efectivo es quien logra resultados favorables sin sacrificar la relación interpersonal, utilizando una comunicación clara y estrategias colaborativas*”.

Características del negociador eficaz

- **Empatía:** Capacidad para ponerse en el lugar del otro y comprender sus intereses y emociones.
- **Escucha activa:** No solo oír, sino interpretar lo que el otro dice y cómo lo dice.
- **Flexibilidad:** Disposición para adaptarse a las circunstancias cambiantes del proceso.
- **Claridad en la comunicación:** Expresar ideas de forma precisa, sin ambigüedades.
- **Paciencia y autocontrol:** Saber manejar la presión y controlar las emociones.
- **Credibilidad y confianza:** Inspirar seguridad en la otra parte, actuando con ética y transparencia.

Habilidades clave a desarrollar

- **Capacidad de análisis:** Evaluar situaciones complejas y anticipar escenarios.
- **Toma de decisiones:** Saber cuándo insistir, cuándo ceder y cuándo replantear.
- **Creatividad:** Proponer soluciones novedosas y beneficiosas para ambas partes.

- **Gestión del conflicto:** Resolver desacuerdos sin dañar la relación.
- **Planificación estratégica:** Preparar cada negociación con objetivos claros y tácticas definidas.



4.2.1 Tipos de negociadores



Según Fernández (2010), los negociadores pueden clasificarse en dos grandes estilos: duros y suaves. Ambos enfoques presentan ventajas y desafíos, y comprender sus diferencias permite identificar el estilo propio y adaptarlo según la situación.



Negociador duro



El negociador duro actúa desde una postura firme y dominante. Considera la negociación como una confrontación en la que debe imponerse para lograr sus objetivos. Su meta principal es ganar, incluso si eso implica que la otra parte pierda.



Entre sus características se encuentran:

- Se enfoca en obtener el máximo beneficio personal.
- Es inflexible ante propuestas diferentes a las propias.
- Puede recurrir a la presión o a tácticas de poder.
- Muestra poca empatía por la otra parte.
- Considera la negociación como una batalla que debe ganar.



Negociador suave

Por el contrario, el negociador suave privilegia la relación y la armonía entre las partes. Está dispuesto a ceder con tal de evitar el conflicto y alcanzar un acuerdo pacífico. Su objetivo es mantener la buena voluntad, incluso si eso implica sacrificar parte de sus intereses.

Entre sus características se encuentran:

- Prefiere el acuerdo a cualquier costo, incluso si no es del todo favorable.
- Tiende a evitar el conflicto directo.

- Es flexible y conciliador.
- Da más valor a la relación que al resultado.
- Puede ceder fácilmente frente a posturas firmes.

Cuando existe una negociación entre un tipo duro y un suave, por lo general es el duro quien consigue su propósito, mientras que, si la negociación se da entre dos negociadores duros, probablemente esta se estanke. Entonces, lo ideal es fijar un término neutro, ya que los extremos no son adecuados, y usted deberá defender sus objetivos analizando muy bien a la otra parte.

¿Qué tipo de negociador es usted? Ahora tendrá más claro el estilo más adecuado a utilizar, basándose en las características de la otra parte de la negociación.



Antes de continuar con el siguiente apartado, le invito a observar el video denominado [¿Cómo negociar bien?](#), el cual, de manera interactiva, le mostrará el pensamiento de cada negociador y como estas partes pueden lograr quedar satisfechas. Este video define a los negociadores como amigos y rivales a la vez, ya que, pese a sus aspiraciones iniciales, la idea es que ambas partes lleguen a acuerdos que generen un beneficio mutuo.

4.2.2 ¿Cómo obtener mayor poder en la negociación?

A continuación, se mostrarán algunas maneras de posicionarse por delante a la hora de realizar una negociación. Además, se explican algunos recursos y consejos a utilizar, que usted podrá poner en práctica.

- **Haga ofertas:** Siempre vaya preparado previo a encarar la negociación. Mejore las alternativas de su rival y busque otras opciones.
- **Tenga firmeza:** Exprese sus opiniones de una manera suave pero firme.
- **Sea persuasivo:** Logre que la otra parte negociadora se interese por los argumentos que expone.
- **Sea creativo:** Supere las dificultades de la negociación, proponiendo beneficios para ambas partes.

- **Sea empático:** Recuerde que la meta es llegar a una solución conjunta, esté siempre listo para ponerse en los zapatos de los demás.
- **Cambie su visión:** La otra parte negociadora no es un rival, sino una posibilidad de alianza mantenga siempre las relaciones interpersonales.

Al finalizar la revisión, reflexione acerca de cada una de estas maneras y determine cómo podría implementarlas al momento de negociar.

4.2.3 Técnicas que garantizan el éxito

A continuación, durante el desarrollo del presente apartado usted podrá conocer algunas técnicas para garantizar un buen desempeño durante una negociación. Para conocer cada una de ellas, le invito a explorar la siguiente infografía interactiva donde aborda los pasos a seguir en cada técnica propuesta, las cuales podrán combinarse de acuerdo con el tipo de negociador con el que vaya a interactuar.

[Técnicas para garantizar el éxito en una negociación](#)

Ha iniciado con éxito esta última unidad. ¡Continúe adelante!



Actividad de aprendizaje recomendada

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:

1. Aprendizaje basado en indagación

Metodología: esta actividad incentiva la observación y búsqueda de información, que complementará lo aprendido y permitirá realizar de manera efectiva la actividad propuesta.

Instrucciones: diríjase al siguiente artículo periodístico “[Arturo Elías Ayub, considerado por muchos como el mejor negociador de América Latina](#)”, revise detenidamente la anécdota narrada por el personaje principal y, luego responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de negociadores intervienen en la narración?
- ¿Cuántas de las técnicas conocidas se aplican por parte de estos negociadores?
- ¿Cómo el comprador obtuvo mayor poder al momento de negociar?

Estrategias de trabajo:

- Apóyese en videos, artículos, pócast, etc., para conocer más acerca del caso escogido.
- Utilice un cuaderno que estará designado para sus actividades recomendadas de la asignatura, o puede crear un archivo en Word para el mismo fin.

2. Aula invertida

Metodología: esta actividad le permitirá anticipar algunos de los contenidos que serán abordados en la semana 13, para luego reforzarlos a través de espacios síncronos o asíncronos en contacto con su tutor.

Instrucciones: realizar una lectura minuciosa del contenido correspondiente a la semana 13, con el propósito de identificar los conceptos clave y las aplicaciones prácticas más relevantes. Esta revisión permitirá generar preguntas pertinentes, reflexiones críticas, aportes personales y argumentos bien fundamentados, los cuales servirán como base para el desarrollo de las actividades académicas previstas.

Los insumos obtenidos de este análisis podrán ser compartidos durante los espacios de tutoría o consulta. En caso de no contar con disponibilidad horaria, se podrán enviar al docente o socializar con los compañeros a través de la bandeja de entrada. Esta práctica fortalecerá el proceso de aprendizaje, promoviendo el desarrollo de competencias críticas y argumentativas.



Recuerde que estas actividades son de carácter voluntario; sin embargo, es necesario recalcar su importancia para reforzar los contenidos abordados al final de esta semana.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 13

Durante la presente semana, usted conocerá respecto a las habilidades de negociación que debe manejar un líder, los tipos de negociadores y la técnica BATNA, a través de la cual se determinarán alternativas para una negociación viable en la que se busca obtener una mayor rentabilidad.

¡Adelante!

Unidad 4. Habilidades de negociación

4.3 Intereses vs. posiciones

Uno de los principios fundamentales para una negociación efectiva consiste en distinguir entre los intereses reales de las partes y las posiciones que inicialmente adoptan. Fisher y Ury (1991), proponen que “los negociadores deben centrarse en los intereses, no en las posiciones”, ya que esto permite encontrar soluciones creativas y satisfactorias para ambas partes.

Los **intereses** hacen referencia a las necesidades, motivaciones o preocupaciones que están detrás de lo que una parte desea obtener. Son las razones que explican por qué alguien quiere lo que pide. Por ejemplo, un interés puede ser lograr seguridad laboral o mejorar las condiciones de trabajo.

En cambio, las **posiciones** son las demandas o propuestas que una parte presenta como solución, y que suelen expresarse en términos rígidos. Una posición puede ser “quiero un aumento de salario”, mientras que el interés subyacente podría ser “necesito estabilidad financiera”.

Comprender esta diferencia es clave para avanzar en negociaciones colaborativas que promuevan acuerdos de mutuo beneficio.

4.3.1 Intereses

Estimado estudiante, si reflexiona sobre el concepto de negociación, podrá comprender que el mutuo acuerdo al que aspiran las partes está estrechamente vinculado con los intereses que cada una persigue. Estos intereses son el verdadero motor de la negociación, ya que representan lo que realmente importa a cada parte y lo que desean obtener como beneficio del acuerdo.



El interés se puede definir como la necesidad, motivación o expectativa que guía la conducta de una parte durante la negociación. De acuerdo con Fernández (2010), los intereses son “*los elementos que están detrás de las posiciones que las partes adoptan, y que expresan sus verdaderas necesidades y deseos en una negociación*”.

Comprender los intereses permite ir más allá de las posturas rígidas, facilitando la búsqueda de soluciones más creativas y satisfactorias para todos. Por eso, es fundamental que el negociador identifique no solo sus propios intereses, sino también los de la otra parte. A continuación, se destacan los distintos tipos de intereses:

- **Intereses primordiales:** este interés se relaciona con las necesidades que desea satisfacer una persona por medio de la negociación, ejemplos: destacar en su papel profesional, conseguir el desafío que se ha propuesto, lograr objetivos marcados por su empresa, ser promocionado, etc.
- **Interés derivado:** estos intereses deben resolverse previamente, para lograr conseguir los intereses primordiales. Por ejemplo, si uno de sus objetivos primordiales, es realizar un viaje internacional, su objetivo derivado sería ganar el dinero necesario para realizar dicho viaje, o conseguir los días de vacaciones necesarios para ello.
- **Comunes:** estos intereses se comparten por ambas partes de la negociación; en este caso, ambas partes negociadoras pelearán por el mismo objetivo. Volviendo al ejemplo anterior, usted debe negociar sus días de vacación con su jefe, sin embargo, otro de sus compañeros está pidiendo los mismos días en el mismo tiempo, lo que podría dificultar la salida de ambos, usted deberá primeramente negociar con su compañero, para que ambos puedan llegar a un acuerdo y salir en días distintos.
- **En conflicto:** los intereses de una parte son totalmente opuestos a los de la otra. Por ejemplo, usted necesita adquirir mayor materia prima para elaborar productos en cierta época del año; sin embargo, su único proveedor de materia prima no podrá abastecerle más allá de lo habitual, ya que debe abastecer a otras empresas con las que ya hay un acuerdo y no puede quedarles mal.

4.3.2 Posiciones

Las posiciones son necesarias para iniciar una negociación; deben ser entendidas como puntos de partida flexibles. Según Alarcón (2021), la posición es “*una única forma de alcanzar los intereses de quien la sostiene, la cual, en el desarrollo de la negociación, puede y debe transformarse al descubrirse nuevas alternativas que conduzcan al consenso*”.

En una negociación, las **posiciones** representan las propuestas o demandas iniciales que cada parte establece con la intención de satisfacer sus intereses. Estas suelen expresarse de forma fija y directa, como afirmaciones del tipo “necesito un aumento del 20 %” o “no aceptaré menos de tres semanas de vacaciones”. Sin embargo, partir de una posición rígida puede limitar la capacidad de maniobra y dificultar la búsqueda de soluciones compartidas.

Por tanto, un negociador eficaz debe ser consciente de que centrarse exclusivamente en posiciones puede generar estancamientos. En cambio, explorar los intereses subyacentes permite abrir nuevas posibilidades y construir acuerdos mutuamente beneficiosos.

¿Es usted un negociador por posición o por intereses? A continuación, la siguiente tabla muestra algunas de las características de los negociadores por intereses y posición, que usted podrá poner a consideración.

Tabla 6*Intereses vs. Posiciones*

Negociador por intereses	Negociador por posiciones
Mayor flexibilidad a la hora de tomar decisiones.	Menos flexibilidad, al estancarse en su posición.
Más coherente.	Menos coherente.
Más creativo.	Menos capacidad para crear soluciones.
Mayor facilidad para superar obstáculos.	Possibilidad de estancamiento en la negociación.
Llega a acuerdos satisfactorios.	La negociación como competición: todo o nada.
Fortalece las relaciones con sus adversarios.	Debilita las relaciones con sus adversarios.

Nota. Adaptado de *Técnicas de negociación: habilidades para negociar con éxito* (21.a ed.) (p. 13), por Fernández, S., 2010, Ediciones de la U.

4.4 Alternativas BATNA

Un negociador debe estar siempre preparado para tomar una decisión oportuna. Cuando usted ha decidido que la mejor forma de obtener un beneficio es a través de la negociación y ha conocido a su parte adversaria y su propuesta, seguidamente tendrá que tomar una decisión respecto de continuar con la negociación o abandonarla, que es lo que básicamente propone el BATNA. Esta estrategia, denominada así por sus siglas en inglés, significa “*Best Alternative To a Negotiated Agreement*”, creada por la escuela de leyes de Harvard, cuya traducción quiere decir “mejor alternativa para un acuerdo negociado”.

De acuerdo con Santander (2021), el BATNA es una técnica por medio de la cual se obtienen las mejores alternativas para una negociación, estando de esta manera preparados ante cualquier escenario y buscar un acuerdo con la

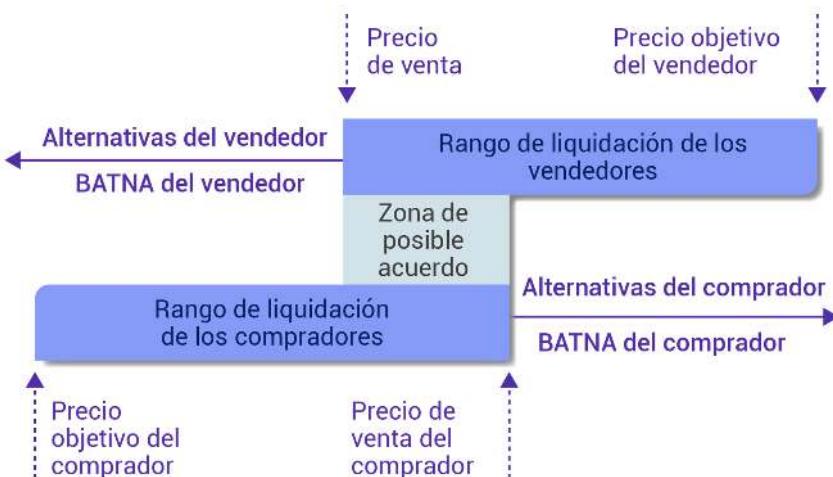
mayor rentabilidad posible, de tal manera que, una vez revisadas las opciones posibles, se pueda optar por la mejor alternativa en caso de no haber llegado al acuerdo inicial.

En relación con las alternativas de negociación, Fernández (2010), menciona dos tipos de BATNA que pueden surgir a lo largo del proceso: la inicial y la dinámica. En el caso del primero, se trata de la alternativa conocida por cada una de las partes, sobre la cual depositan su confianza como la mejor solución disponible. Por otra parte, la BATNA dinámica o cambiante se ajusta y evoluciona a medida que la negociación avanza y se obtiene más información sobre la otra parte negociadora.

La siguiente figura muestra el proceso de negociación en donde ambas partes identifican su precio objetivo y una posible zona de acuerdo, a partir de la cual, si no se llega a un acuerdo conveniente, se presentan nuevas mejores alternativas posibles.

Figura 8

Diagrama de negociación BATNA



Nota. Adaptado de *¿Qué es y cómo sacarle el mayor partido en una negociación? [Ilustración]*, por Santander Universidades, 2023, [Santander](#), CC BY 4.0.

¿Le ha parecido interesante esta técnica? A continuación, podrá abordar algunos consejos para poder manejarla de manera adecuada, así como un ejemplo para comprender de mejor manera esta técnica:

Consejos para aplicar la técnica BATNA:

- Recuerde que en toda negociación hay dos partes, y que seguramente la otra parte negociadora también está analizando sus mejores alternativas, por ello, es aconsejable ponerse en el lugar de la otra persona, para manejar varios contextos posibles.
- No muestre su BATNA hasta que esté totalmente seguro de que la primera posibilidad está cerrada o prácticamente nula, si lo hace, no habrá marcha atrás y se encontrará en una posición más débil.
- No confunda el BATNA con el límite inferior, piense siempre que esta técnica busca obtener la mayor rentabilidad posible, no la oferta mínima.
- Es necesario ser realista, considerando la posición en la que se encuentra cada una de las partes.
- Ordene de mayor a menor las posibles alternativas, de acuerdo a la rentabilidad que le otorgan, de esta forma, estará preparado para actuar frente a todos los escenarios posibles.

Ejemplo de BATNA:

Lucía quiere traspasar su negocio de venta de pan por un monto de 450.000€. Conoce muy bien el mercado y sabe que se trata de una gran oferta inicial, ya que el local está en una muy buena zona, está recién reformado y se incluye todas las herramientas y maquinaria necesarias para comenzar a trabajar mañana mismo. Sin embargo, necesita venderlo urgentemente debido a su situación financiera, por lo que sitúa su BATNA en 420.000 €.

Miguel está buscando un negocio similar y está interesado en comprarlo, pero no está dispuesto a pagar tanto; su límite está en 380.000 €, aunque su BATNA está en 350.000 €. Las posiciones parecen estar lejos y parece difícil llegar a un acuerdo. Sin embargo, Laura, que ha preparado la negociación, tiene otra

alternativa: vender por 380.000 € sin incluir la maquinaria, alquilándola en lugar de venderla. Este BATNA de Laura le permitiría llegar a un acuerdo favorable para las dos partes.

Como lo pudo observar, es de suma importancia preparar una serie de alternativas para llegar a una negociación adecuada, con la premisa de buscar siempre la mayor rentabilidad posible.



A continuación, usted podrá revisar el artículo científico denominado "[Cómo negocian los mexicanos](#)" , el cual, muestra algunas preferencias, o disgustos de esta cultura al momento de realizar una negociación, mostrando que además de incluir todos los elementos que usted ha revisado hasta el momento, también deberá considerar los aspectos culturales ¡seguramente le agradará esta lectura!

Está cerca de culminar esta unidad ¡Adelante!



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para complementar el estudio de esta semana, le invito a trabajar en las siguientes actividades. Le ayudará a reforzar los conocimientos.

1. Aprendizaje basado en indagación

Metodología: esta actividad incentiva la observación y búsqueda de información, que complementará lo aprendido y permitirá realizar de manera efectiva la actividad propuesta.

Instrucciones: realice una búsqueda en la red, respecto a noticias que tengan que ver con negociaciones, especialmente de carácter empresarial, lea detenidamente los aspectos involucrados en la noticia y posteriormente responda las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los posibles tipos de intereses que se presentaron en la negociación?

- Piense y redacte cuáles podrían haber sido los BATNA de cada una de las partes involucradas.



Estrategias de trabajo:

- Apóyese en videos, artículos, pódcast, etc., para conocer más acerca del caso escogido.
- Utilice un cuaderno que estará designado para sus actividades recomendadas de la asignatura, o puede crear un archivo en Word para el mismo fin.



2. Aula invertida

Metodología: esta actividad le permitirá anticipar algunos de los contenidos que serán abordados en la semana 14, para luego reforzarlos a través de espacios síncronos o asíncronos en contacto con su tutor.

Instrucciones: realizar una lectura minuciosa del contenido correspondiente a la semana 14, con el propósito de identificar los conceptos clave y las aplicaciones prácticas más relevantes. Esta revisión permitirá generar preguntas pertinentes, reflexiones críticas, aportes personales y argumentos bien fundamentados, los cuales servirán como base para el desarrollo de las actividades académicas previstas.

Los insumos obtenidos de este análisis podrán ser compartidos durante los espacios de tutoría o consulta. En caso de no contar con disponibilidad horaria, se podrán enviar al docente o socializar con los compañeros a través de la bandeja de entrada. Esta práctica fortalecerá el proceso de aprendizaje, promoviendo el desarrollo de competencias críticas y argumentativas.



Recuerde que estas actividades son de carácter voluntario; sin embargo, es necesario recalcar su importancia para reforzar los contenidos abordados al final de esta semana.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 14

Estimado estudiante, en este punto, ha llegado a la parte final de esta unidad y, con ello, el abordaje de los últimos temas de cara a alcanzar el resultado de aprendizaje propuesto. Durante esta semana, usted conocerá acerca del ciclo de la negociación, así como algunos aspectos a considerar dentro de la misma, tales como la comunicación, emociones e incluso el clima de la negociación.

¡Adelante!

Unidad 4. Habilidades de negociación

4.5 El ciclo de la negociación

El ciclo de la negociación representa el conjunto de fases estructuradas que guían el proceso mediante el cual dos o más partes buscan alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos. En la asignatura, este tema resulta esencial, ya que ofrece una visión integral de cómo planificar, desarrollar y cerrar negociaciones de manera efectiva, considerando tanto los objetivos propios como los intereses de la contraparte.

4.5.1 Preparación del proceso

Como usted pudo evidenciar anteriormente, la preparación es una parte fundamental dentro de la negociación, ya que, al hacerlo, usted parte de una posición ventajosa en la cual cuenta con un abanico de alternativas viables. Por esta razón, un negociador eficaz no debe iniciar nunca en desventaja. En este sentido, si usted no está listo para negociar y la otra parte sí lo está, lo ideal es aplazar la negociación y no partir en desventaja.

Realizar una buena preparación dependerá de la cantidad de la información que deba recopilar. A mayor número de datos, mayor será el tiempo de preparación, así como la dificultad, la cual se relaciona con la complejidad del tema que va a debatir. Finalmente, el tiempo de preparación puede dilatarse aún más, cuando los intereses de las partes son totalmente opuestos, ya que usted deberá preparar soluciones adecuadas para llegar a un acuerdo favorable (Fernández, 2010).

De acuerdo con AddVante (2015), existen cuatro preguntas clave que el negociador debe realizarse durante la fase de preparación:

- Qué desea la otra parte y cuáles son sus prioridades?
- ¿Cómo preparo la negociación?
- ¿Cuál es mi BATNA?
- ¿Qué hacer si no se llega a un acuerdo?

Dentro de la fase de preparación, existe una actividad de suma importancia, que es la investigación. A través de la siguiente tabla, usted podrá conocer los aspectos más importantes sobre los cuales deberá investigar, para acumular información en torno de estos, y llegar con mayor fuerza y confianza a la negociación.

Tabla 7

Aspectos que debe conocer por medio de la investigación

Aspectos	Qué debe conocer
Intereses	<ul style="list-style-type: none">• Conocer muy bien sus intereses, sabiendo cuáles son primordiales y cuáles derivados.• En cuanto más conozca los intereses de la otra parte, usted comprenderá de mejor manera su forma de actuar, evitando sorpresas.• Tenga preparado su BATNA inicial y busque la manera de conocer el de la otra parte.
Tema	<ul style="list-style-type: none">• Consulte informes, revistas, artículos científicos e <i>Internet</i>, para conocer mucho más acerca de tema a negociar.• Obtenga información cara a cara, al realizar preguntas al inicio de la negociación.• Recabe información de primera mano, a través de negociadores que conozcan la empresa adversaria o visítela.
Su empresa	<ul style="list-style-type: none">• Organigrama interno: conociendo su propia organización, usted estará al tanto de los recursos con los que dispone y quienes están a cargo de estos, y podrían estar involucrados en la negociación.• Personal de la empresa: es muy útil consultar a las personas de la empresa que estarán involucradas en las decisiones a partir de un acuerdo, puesto que por su experiencia podrían hacer grandes contribuciones.

Aspectos	Qué debe conocer
Empresa adversaria	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de negociación: debe averiguar cómo se ha comportado esta empresa en negociaciones efectuadas anteriormente. • Es necesario conocer la cadena de mando de la empresa negociadora, con la final de identificar con quién podría llegar a acuerdos y toma de decisiones.
Exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Es fundamental conocer los aspectos externos, de carácter económico y político que se estén dando en el país, más aún cuando el tipo de negociación es global.

Nota. Adaptado de *Técnicas de negociación: habilidades para negociar con éxito* (21.a ed.) (p. 50), por Fernández, S., 2010, Ediciones de la U.

4.5.2 Negociación en la arena

La negociación en la arena hace referencia a la fase activa y práctica del proceso negociador, es decir, al momento en que las partes se encuentran directamente para exponer, discutir y defender sus propuestas e intereses. Este escenario implica una dinámica compleja en la que influyen factores como la preparación, la comunicación, la gestión emocional y la toma de decisiones en tiempo real. Según Fernández (2010), esta etapa se caracteriza por la interacción directa entre los negociadores y el desarrollo de momentos clave que definen la evolución del proceso y la posibilidad de alcanzar acuerdos.

En esta misma línea, se identifican una serie de momentos críticos que marcan la secuencia lógica del encuentro, y que deben ser comprendidos y gestionados estratégicamente para lograr resultados efectivos. Estos momentos, como veremos a continuación, ofrecen una guía práctica para navegar la negociación con mayor claridad, preparación y control.

La toma de contacto

Esta etapa marca el inicio formal de la negociación y consiste en enlazar todo lo trabajado en la fase de preparación. Aquí se acuerdan los temas a tratar y se evalúa si la otra parte cumple con las condiciones para avanzar hacia un posible acuerdo. Es fundamental adoptar una actitud proactiva frente a posibles puntos de conflicto y generar un ambiente favorable. Dedicar tiempo a conocer a la contraparte, practicar la cortesía profesional y aplicar técnicas efectivas de relaciones interpersonales incrementan las probabilidades de éxito en esta y futuras negociaciones. Según Thompson (2012), “*las primeras impresiones durante el contacto inicial pueden influir significativamente en la dinámica y en el resultado final del proceso*”.

La presentación

En esta fase, las partes exponen de manera clara y ordenada sus **intereses, necesidades y expectativas**. Se trata de comunicar lo que se desea alcanzar, sin ambigüedades, y de escuchar atentamente lo que plantea la otra parte. La claridad en esta exposición es clave para evitar malentendidos y facilitar la construcción de acuerdos. Como señalan Fisher y Ury (1991), “*negociar no es imponer, sino hacer explícitos los intereses y explorar formas en que puedan ser satisfechos de manera mutua*”. Escuchar, comprender y reformular son habilidades esenciales en este momento.

Utilización de tácticas

Durante el desarrollo de la negociación, las partes pueden emplear diversas tácticas con el fin de persuadir, presionar o proteger sus intereses. Estas estrategias varían según el estilo y los objetivos del negociador, y pueden tener efectos positivos o negativos dependiendo de su uso. Por ello, es importante

reconocerlas y prepararse para responder adecuadamente ante su aplicación. Lewicki, Barry y Saunders (2015), destacan que “*el conocimiento y manejo de tácticas no solo fortalece la posición del negociador, sino que también permite neutralizar movimientos estratégicos de la contraparte sin romper el proceso*”.

A continuación, se presenta una infografía interactiva con algunas de las tácticas más comunes en la negociación, junto con ejemplos y posibles respuestas para contrarrestarlas.

Estrategias de negociación

4.6 Clima de la negociación

En todo proceso de negociación, no solo importan los temas a tratar, sino también el ambiente psicológico y emocional en el que se desarrolla la interacción entre las partes. A este entorno se lo denomina **clima de la negociación**, y está determinado por las actitudes, comportamientos y el tipo de comunicación que cada parte expresa durante el encuentro.

El clima influye directamente en la apertura, disposición y nivel de confianza entre los negociadores. Un entorno hostil o de desconfianza puede dificultar el avance hacia acuerdos, mientras que un clima de respeto y cooperación favorece el diálogo constructivo y la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas.

De acuerdo con Fernández (2010), el clima de la negociación se configura como “*el conjunto de percepciones y emociones que las partes experimentan a lo largo del proceso, y que afectan positiva o negativamente el desarrollo del mismo*”. A partir de esto, el autor distingue varios tipos de climas que pueden surgir en una negociación, los cuales serán detallados a continuación para que usted pueda reconocerlos, gestionarlos y, en lo posible, orientarlos hacia escenarios más favorables.

- **Clima pasivo:** este tipo de clima se crea cuando a una de las partes le da igual llegar a una negociación o no. Usted puede forzar este clima cuando realmente no sea de su interés cuál será el resultado final de la

negociación; sin embargo, esta actitud puede crear sentimientos de rechazo en la otra parte, haciendo que no confíen en usted en futuras negociaciones.

- **Clima hostil:** el clima hostil se presenta cuando una de las partes detecta que quiere ser engañada, y quiere darle un cambio radical a la negociación.
- **Clima amable:** se presenta cuando las negociaciones se llevan de manera fluida y relajada, lo que empieza desde los preliminares, con la toma de contacto llevada de manera sosegada. Este clima puede ser conveniente para quienes no cuentan con suficiente poder, cuando se negocia con personas amables, cuando se desea mantener relaciones a largo plazo.
- **Clima formal:** se presenta cuando las emociones están totalmente controladas y el procedimiento es formal y previamente estructurado. Por lo general, usted puede forzar este ambiente cuando no conoce bien a su adversario, cuando se negocia en equipo (ya que todo está más estructurado), o cuando conoce bien a la otra parte y existe cierto grado de hostilidad. También se genera cuando no se quiere hacer referencia a ningún punto en la negociación.

¡Felicitaciones! Ha completado la cuarta unidad.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para reforzar lo aprendido en esta semana, lo animo a realizar las siguientes actividades de aprendizaje recomendadas. Recuerde que, a partir del cierre de cada unidad, usted tendrá disponible una **autoevaluación**, la cual le permitirá detectar posibles temas a reforzar de cara a la consecución del objetivo de aprendizaje. Además, puede ser una forma de preparación para su evaluación bimestral. Ahora, participe en las actividades descritas a continuación:

1. Aprendizaje basado en indagación

Metodología: esta actividad incentiva la observación y búsqueda de información, que complementará lo aprendido y permitirá realizar de manera efectiva la actividad propuesta.

Instrucciones: observe el siguiente video “[Estrategias de negociación](#)”, el cual complementa las estrategias conocidas durante la semana 14, luego realice un mapa mental de las principales estrategias que logró obtener del video.



Estrategias de trabajo:



- Apóyese en el video propuesto: [Estrategias de negociación](#).
- Utilice un cuaderno que estará designado para sus actividades recomendadas de la asignatura, o puede crear un archivo en Word para el mismo fin.

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



[Autoevaluación 4](#)

A. Responda con verdadero (V) o falso (F), a las siguientes afirmaciones:

1. () La negociación, es un proceso mediante el cual varias partes defienden sus opiniones, en busca de llegar a una decisión que satisfaga a una de las partes.
2. () Los intereses son aquellos elementos que interesan o que piden a las partes dentro de una negociación.
3. () La negociación se compone de las etapas de: preparación, negociación en la arena, acuerdo y compromiso.
4. () El negociador crea un clima pasivo cuando da a entender a la otra parte que le importa el fin que alcanzará el acuerdo.

B. Relacione cada alternativa propuesta, con el elemento al que corresponde:

5. Características de un buen lugar de negociación.

Característica	Descripción
Iluminación	a.) Debe ser cálida y agradable.
Temperatura	b.) Depende de la cultura y el nivel de relación que exista entre las partes.
Distancia	c.) Si es tenue, puede producir cansancio y, si es intensa, tensión.
Las sillas	d.) No deben existir ruidos internos o externos.
La acústica	e.) Al ocupar la más alta, se transmite más poder.

6. Tipos de negociadores.

Tipo de negociador	Características
	a.) Demandan soluciones extremas.
Negociador suave	b.) Buscan llegar a un acuerdo. c.) Conceden importancia a las relaciones interpersonales.
Negociador duro	d.) Utilizan las amenazas.

Tipo de negociador	Características
e.) No fomentan el enfrentamiento.	
f.) Buscan la victoria.	



7. El concepto de negociación está formado por

- a. Varias partes, las opciones o intereses, el compromiso.
- b. Varias partes, las opciones o intereses, una decisión unilateral, el compromiso.
- c. Varias partes, las opciones o intereses, la conducta.
- d. Una sola parte, los intereses, el acuerdo mutuo.

8. Un negociador eficaz posee las siguientes características:

- a. Persuasión e intolerancia.
- b. Persuasión y empatía.
- c. Persuasión y agresividad.

9. El BATNA quiere decir:

- a. Mejor alternativa para un acuerdo negociado.
- b. Más beneficios de un acuerdo negociado.
- c. Mejor alternativa para un acuerdo unilateral.
- d. Mejor alternativa para romper el acuerdo.
- e. Cuando las expectativas de los demás son las mismas que las nuestras.

10. El tiempo que toma para realizar una buena preparación de la negociación, dependerá de:



- a. Cantidad de información, tipo de negociador, características del negociador eficaz.
- b. Las posiciones, los plazos de tiempo y los recursos de la otra parte.
- c. La cantidad de información, dificultad del tema, intereses opuestos del adversario.

[Ir al solucionario](#)

¡Felicitaciones! Ha culminado con éxito la cuarta unidad.



Recuerde que estas actividades son de carácter voluntario; sin embargo, es necesario recalcar su importancia para reforzar los contenidos abordados al final de esta semana.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 15

Unidad 3 y 4

Revisión de contenidos

Estimado estudiante, en este punto, ha terminado el abordaje de las dos últimas unidades de la asignatura y segundo bimestre, ¡Felicitaciones!

Durante las semanas 15 y 16, la dinámica de estudio se basa en una revisión de retroalimentación, de las unidades 3 y 4 respectivamente, con la finalidad de afianzar el resultado de aprendizaje deseado, y detectar posibles necesidades de refuerzo en ciertos temas, que podrá solventar a través de dicha revisión y el apoyo de su docente tutor.





¡Que tenga una excelente semana de estudio!

Durante la presente semana, corresponde la revisión de los temas abordados en la tercera unidad, a través de la guía didáctica, así como las actividades de aprendizaje recomendadas y la autoevaluación establecida.

Finalmente, le recomiendo realizar las siguientes actividades, mismas que han sido diseñadas para fortalecer el aprendizaje de los contenidos abordados en cada una de las semanas correspondientes a esta unidad y, contribuir con su estudio de cara a afrontar su evaluación bimestral.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Refuerzo semana 9

Temas:

- Poder.

Actividades:

1. Identifique las diferencias entre las fuentes de poder por posición y personal.
2. Analice, a través de ejemplos, cada uno de los tipos de poder.
3. Identifique los tipos de poder y a la fuente a la que pertenecen, una vez analizado el contenido de la guía didáctica denominado: fuentes y tipos de poder.

2. Refuerzo semana 10

Temas:

- Política organizacional.

Actividades:

1. Analice la naturaleza de la política organizacional como medio de intercambio.
 2. Compare y defina las diferencias existentes entre creación de redes, reciprocidad y coaliciones, existentes en el comportamiento político.
 3. Sintetice los lineamientos para desarrollar habilidades políticas.
 4. Analice los factores organizacionales y personales que contribuyen al desarrollo de la dimensión política.
- 3. Refuerzo semana 11**



Temas:

- Creación de redes.

Actividades:

1. Responda a las interrogantes respecto de cómo, cuándo, en dónde, por qué y con quién crear redes.
2. Realice una infografía acerca de los obstáculos que debe vencer para crear redes.
3. Analice los tópicos recomendados para hacer conexiones efectivas.

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

¡Adelante!



Semana 16

Actividades finales del bimestre

Estimado estudiante, bienvenido a la última semana de actividades del segundo bimestre. Recuerde que, el éxito, se alcanza a través de pequeños esfuerzos diarios, mantenga la disciplina y confíe en sí mismo y en sus capacidades.

Durante la presente semana, corresponde la revisión de los temas abordados en la cuarta unidad, a través de la guía didáctica, así como las actividades de aprendizaje recomendadas y la autoevaluación establecida.

Finalmente, se recomienda realizar las siguientes actividades, mismas que han sido diseñadas para fortalecer el aprendizaje de los contenidos abordados en cada una de las semanas correspondientes a esta unidad y, contribuir con su estudio de cara a afrontar su evaluación bimestral. ¡Éxito en su estudio!



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Refuerzo semana 12

Temas:

- Creación de redes.

Actividades:

1. Investigue acerca de la definición de negociación, posteriormente, compare su búsqueda con las definiciones expuestas en su guía didáctica.
2. Exponga a un tercero (amigo, familiar, compañero, etc.), cuáles son los elementos que se deben considerar dentro de la negociación.



3. Analice la diferencia entre los tres tipos de negociación competitiva, comparativa y el método Harvard.
4. Indague acerca de algunos ejemplos que le permitan reforzar el uso de técnicas para garantizar el éxito en una negociación.



2. Refuerzo semana 13



Temas:

- Intereses vs. posiciones.
- Alternativas BATNA.



Actividades:

1. Desarrolle un ejemplo cotidiano por cada uno de los tipos de intereses que se pueden presentar en una negociación.
2. Establezca la diferencia entre un negociador por intereses y uno por posiciones.
3. Resuma los aspectos principales que involucran a las alternativas BATNA.



3. Refuerzo semana 14

Temas:

- El ciclo de la negociación.
- Clima de la negociación.



Actividades:

1. Sintetice, a través de una infografía, las soluciones existentes para afrontar estrategias de negociación utilizadas en su contra.
2. Ejemplifique cómo se presentan los distintos climas dentro de una negociación.

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

Recuerde consultar el horario de evaluaciones bimestrales, así como preparar de manera anticipada cada insumo necesario. Su docente tutor estará atento a cualquier inquietud, no dude en ponerse en contacto, ya sea a través de la bandeja de entrada o en la sesión destinada para la tutoría y consulta.



Gracias por formar parte de esta experiencia académica, ahora usted conoce acerca de algunas herramientas para realizar negocios y abordar el proceso a través de habilidades de liderazgo. ¡Felicitaciones!
¡Éxitos en sus evaluaciones bimestrales!





4. Solucionario

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Correcto. La literatura académica reconoce que el liderazgo es un fenómeno complejo con múltiples definiciones que varían según el enfoque teórico y el contexto organizacional.
2	V	El líder efectivo inspira a sus seguidores, y logra una influencia positiva para alcanzar los objetivos grupales.
3	F	De acuerdo con estos investigadores, en Estados Unidos, las corporaciones gastan en promedio alrededor de 2,2 billones de dólares en formación referente al liderazgo.
4	V	Los seguidores con grandes líderes poseen un gran nivel de confianza en sí mismos.

Parte B

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
5		
Líderes-seguidores	d	Las definiciones planteadas al inicio de esta unidad nos dan un indicativo respecto a la relación dual que existe entre líderes y seguidores. Los buenos seguidores, no necesariamente lo son por aceptar de manera positiva todas las propuestas, sino, por su capacidad de realizar aportes significativos a través de compartir sus ideas, y, además, saben influir sobre sus líderes; a estos se les denomina, seguidores efectivos
Influencia	b	Los líderes pueden ser: gerentes o no gerentes, y la influencia es la capacidad con la que cuentan para poder comunicar sus ideas y lograr el compromiso necesario para desarrollarlas y obtener el cambio dentro de la organización

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
Objetivos organizacionales	e	La esencia de las organizaciones es la implementación de estrategias para dar cumplimiento a los objetivos diseñados. Los líderes deben enfocar sus esfuerzos en lograr el cumplimiento de objetivos a través del buen desempeño de sus seguidores
Cambio	a	El cambio constituye el elemento dinámico del liderazgo, donde los líderes actúan como agentes transformadores que impulsan la adaptación organizacional ante nuevos desafíos y oportunidades
Personas	c	La interrelación en la que se basa este concepto a través de cinco elementos tiene como principal autor a las personas, quienes son el motor del cambio
6		
Habilidades técnicas	b	Esta habilidad incluye la capacidad para utilizar herramientas, equipos, instrumentos, programas, etc
Habilidades interpersonales	c	El desarrollo de relaciones efectivas es esencial para lograr un ambiente positivo de trabajo, que impulse el cambio
Habilidades para la toma de decisiones	a	Se relaciona con la capacidad de interpretar las diversas situaciones por las que pasa la organización, a través del análisis de contextos y variables que la involucran
Parte C		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
7	c	De acuerdo con las investigaciones realizadas, tanto teóricas como prácticas, un líder nace con ciertas características de personalidad, pero puede aprender y desarrollar el liderazgo,
8	b	Las habilidades interpersonales mantienen relevancia constante en todos los niveles jerárquicos, siendo fundamentales para la coordinación efectiva y el logro de resultados organizacionales.
9	c	Los roles del líder se relacionan directamente con las habilidades. En este caso, dentro de las habilidades interpersonales, destacan los roles de: Representante, líder y enlace.

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
10	a	<p>Los roles del líder se relacionan directamente con las habilidades. En este caso, dentro de las habilidades de toma de decisiones, destacan los roles de: emprendedor, manejo de conflictos, distribución de recursos, negociador.</p> <p>Ir a la autoevaluación</p>



Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	La afirmación es correcta y se enmarca en la jerarquía de necesidades de Maslow: las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) deben atenderse antes de avanzar hacia necesidades sociales, de estima y autorrealización. Este orden facilita entender la prioridad en la motivación laboral.
2	V	Estos grupos componen teorías de motivación que buscan mejorar el rendimiento de los empleados, a través de enfoques diferentes que pueden ser combinados o utilizados por separado de acuerdo con la necesidad de la organización.
3	F	El liderazgo situacional propone la utilización de varios estilos de liderazgo, adaptados a la situación o contexto por el que atraviesa la organización.
4	F	El liderazgo femenino es un estilo de liderazgo más, cuyas características pueden ser adoptadas tanto por el hombre y por mujeres.
5	internalizar	
6	Verdadero	
7	b	El <i>coaching</i> efectivo se centra en conductas observables y en estrategias de mejora concretas; al enfocarse en acciones y resultados, se evita generar culpa o vergüenza y se facilita el aprendizaje
8	c	Crítica: "Su rendimiento en los últimos días no ha sido el adecuado, póngase al corriente". Autoevaluación: ¿cómo evaluaría su desempeño en el transcurso de la semana?
9	a - c	El contrato psicológico hace referencia a las expectativas (no escritas) que posee cada una de las partes en una relación dentro de la organización.
10	a	Al igual que los estilos de liderazgo, no existe uno solo al cual se le pueda atribuir mayor eficiencia. Estos estilos dependerán de la situación que caracteriza al conflicto, en donde usted deberá tomar una decisión acerca de cuál debe aplicarse.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	El poder por posición es otorgado por el estatus del individuo dentro de la organización, mientras que el poder personal, se fortalece a través del comportamiento del líder.
2	V	La política puede percibirse como negativa; sin embargo, no se trata de aprovecharse de otros, sino, de construir relaciones que permitan la consecución de objetivos.
3	V	La creación de redes facilita el acceso a recursos y oportunidades: permite identificar proveedores, iniciar o ampliar negocios, mejorar la posición profesional, fortalecer el trabajo en equipo y obtener información relevante de manera rentable y eficaz.
4	F	Los contextos para crear redes son bastante amplios, pudiendo lograr esta generación a través de la familia, trabajo, estudios, aficiones, formación, celebraciones, reuniones, juntas de negocios, etc.
5		
6		
7	d	Las conexiones con personas influyentes (poder por conexión) incrementan la capacidad de influencia; mostrar relaciones con actores relevantes suele aumentar la credibilidad y facilitar el acceso a recursos y decisiones clave.
8	b	El poder que se ejerce se deriva de la influencia de atracción personal, que se basa en la lealtad y amistad del líder con sus seguidores.
9	a	Las habilidades políticas incluyen la creación de redes. Los gerentes exitosos dedican mayor tiempo a la creación de redes, que otros gerentes promedios.
10	b	La regla de los tres grados de la influencia tiene los siguientes niveles: <ul style="list-style-type: none">• Primer grado: sus amigos.• Segundo grado: amigos de sus amigos.• Tercer grado: amigos de los amigos de sus amigos.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	La negociación busca una decisión conjunta lo más satisfactoria posible para ambas partes.
2	V	Los intereses son los beneficios que las partes pretenden alcanzar por medio de la negociación.
3	V	Las etapas que conforman el proceso de negociación son preparación, negociación en la arena, evaluación y compromiso.
4	V	Este clima se presenta cuando una de las partes muestra poco o nulo interés por cómo terminará el acuerdo.
5		
6		
7	a	La negociación es un proceso a través del cual varias partes defienden sus opiniones con la finalidad de llegar a un acuerdo en conjunto que favorezca a ambas partes
8	b	Un negociador eficaz combina persuasión con empatía: persuade con argumentos sólidos y es capaz de ponerse en el lugar del otro para adaptar su estrategia y generar confianza.
9	a	BATNA significa "Best Alternative to a Negotiated Agreement" (en español: "Mejor alternativa a un acuerdo negociado"). Conocerla mejora su posición al preparar la negociación.
10	c	Nunca se debe iniciar una negociación sin estar preparados; tómese el tiempo necesario para recopilar información, definir objetivos y diseñar alternativas.

[Ir a la autoevaluación](#)



5. Glosario

Estimado/a estudiante, a continuación, usted podrá abordar parte de los términos más importantes de la asignatura:

Autoeficacia: creencia personal de las capacidades para alcanzar cierto nivel de desempeño.

BATNA: es la mejor alternativa para un acuerdo de negociación.

Coaching: proceso de brindar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño.

Cohesión del equipo: grado en el que los miembros de un equipo permanecen unidos para lograr los objetivos.

Conflicto: surge cuando existen desacuerdos y oposición entre las personas.

Clima de negociación: es el ambiente que generan las actitudes y comportamientos de las partes negociadoras.

Networking: se refiere a la creación de redes, lo cual consiste en desarrollar relaciones con el fin de socializar y hacer política.

Efecto Pigmalión: es una teoría que propone que las actitudes y expectativas de los líderes hacia sus seguidores explican y precisan su conducta y desempeño.

Equipo: es la unión de individuos con habilidades complementarias que están comprometidos por un propósito común.

Habilidades interpersonales: están relacionadas con la capacidad de comprender, comunicar y trabajar de manera armónica, fomentando relaciones efectivas.

Influencia: capacidad del líder para comunicar ideas, lograr su aceptación y motivar a los seguidores para que apoyen su implementación por medio del cambio.

Liderazgo: la influencia del proceso entre líderes y seguidores, para lograr la consecución de objetivos por medio del cambio.

Motivación: cualquier cosa que incide en la conducta con el fin de conseguir cierto resultado.

Negociación: proceso por medio del cual dos o más partes poseen lo que otros desean e intentan llegar a un acuerdo de mutuo beneficio para conseguirllo.

Poder: influencia potencial del líder sobre el seguidor.

Política: proceso que consiste en conseguir y utilizar el poder.

Regla de los tres grados: nivel de influencia de acuerdo con:

- Primer grado: sus amigos.
- Segundo grado: amigos de sus amigos.
- Tercer grado: amigos de los amigos de sus amigos.

Seguidor: persona que se encuentra bajo la influencia de un líder.





6. Referencias bibliográficas

Achary, A., & Pollock, T. (2013). Shoot for the stars? Predicting the recruitment of prestigious directors at newly public firms. *Academy of Management*, 53(5). <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2011.0639>.

AddVante. (2015). El asesor de M&A y las 5 fases de la negociación. AddVante. <https://www.addvante.com/es/asesor-de-m-a-5-fases-negociacion/>.

Alarcón, A. (2021). *Negociación estratégica: Claves para alcanzar acuerdos efectivos*. Editorial Alfaomega.

Álvarez, G. (2022). Liderazgo transformacional y engagement laboral. Gestión y estrategia, pp. 9-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2022n62/Alvarez>.

Andalucía Emprende. (2016). Estrategias de negociación. Consejería de empleo, formación y trabajo autónomo. <https://doi.org/https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/Estrategias-de-negociaci%C3%B3n.pdf>

Arévalo, D., Padilla, C., Pino, R., & Cevallos, H. (2019). Los Dominios de la Personalidad y su Relación con el Estilo de Liderazgo Transformacional. *Información tecnológica*, p. 30(3), pp. 237-248. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642019000300237>

Avolio, B., Rotundo, M., & Walumbwa, F. (2009). Experiencias tempranas de la vida como determinantes de la ocupación del rol de liderazgo: La importancia de la influencia de los padres y el comportamiento que rompe las reglas. *The Leadership Quarterly*, p. 20, pp. 329-342. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.lequa.2009.03.015>

Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change. *Academy of Management*, 55(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2009.0891>

Benderesky, C., & Parikh, N. (2013). La caída de los extrovertidos y el auge de los neuróticos: el proceso dinámico de asignación de estatus en los grupos de trabajo. *Academy of Management*, 56(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2011.0316>

Beth, B., & O'Reilly, C. (2011). Becoming a leader: Early career challenges faced by MBA graduates. *Academy of Management Learning and Education*, 10(3), 452-472. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0002>

Beth, A., & O'Reilly, C. (2011). *Winning Through Innovation*. Harvard Business Press.

Bono, T., LLies, J., & Gerhardt, R. (2002). Personalidad y liderazgo: una revisión cualitativa y cuantitativa. *Revista de psicología aplicada*, 87(4), 765-768.

Burt, R. S. (2005). Brokerage and closure: An introduction to social capital. Oxford University Press.

Cañeque, M. (2017). El nuevo liderazgo: 200 líderes reconocidos construyeron este exitoso estilo de conducción (Ediciones Granica (ed.)).

Cantarutti, C., Véliz, C., Mellado, B., García-Huidobro, R., Ortúñoz, D., & Rivera, S. (2022). Evaluación de la implementación de talleres con metodología de aprendizaje basado en casos en un curso de Salud Pública de estudiantes de Odontología. *Educación médica*, 23(2).

Carnegie, D. (2017). Cómo ganar amigos e influir sobre las personas. Editorial Sudamericana.

Castro, A. L. (s. f.). Networking: el poder de los contactos personales para hacer crecer la empresa. Alcaldía Mayor y la Cámara de Comercio de Bogotá. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/11520/1322>



CESLA. (2022). Indicador de corrupción para América Latina. Círculo de estudios latinoamericanos. <https://doi.org/https://www.cesla.com/pdfs/Informe-de-corrupcion-en-Latinoamerica.pdf>



Chiavenato, I. (2021). Comportamiento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações (Atlas (ed.); 4.ª ed.).



Contreras, F., Barbosa, D., & Piñeros, R. (2016). Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo. (E. U. de Rosario (ed.); 1.a ed.).



Covey, S. R. (2004). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.



Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2009). Connected: The surprising power of our social networks and how they shape our lives. Little, Brown and Company.



Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6).

Daft, R. L. (2016). Organización y diseño organizacional (12.ª ed.). Cengage Learning.

Dufresne, R., & Offstein, E. (2012). Proceso de desarrollo del carácter del estudiante holístico e intencional: Aprendiendo de West Point. *Academia de aprendizaje y educación gerencial*, 11(4), 570-590. <https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/23412346>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

Falcão, H. (2008). Negociación: Cómo resolver conflictos de forma eficaz. Ediciones Granica.

Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2012). La organización que perdona: un modelo multinivel de perdón en el trabajo. *The Academy of Management Review*, 37(4), 664-668. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2010.0497>

Fernández, S. (2010). Técnicas de negociación: habilidades para negociar con éxito (21.a ed.). Ediciones de la U.

Fisher, R., & Ury, W. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3rd ed.). Penguin Books.

Galunic, C., Esrtug, G., & Garguiolo, M. (2012). The positive externalities of social capital: Benefiting from senior brokers. *Revista de la academia de gestión*, 5(55), 1213-1231. <http://www.jstor.org/stable/23412460>

García-Carbonell, A. (2013). Técnicas de negociación y resolución de conflictos. Ediciones UOC.

Goldsmith, M. (1999). *Coaching for leadership*.

Goleman, D. (2000). La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Kairós.

Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. Bantam Books.

Graen, J., & Chun, E. (2017). Aprendizaje basado en la experiencia sobre liderazgo LMX y equidad en equipos de proyecto: un enfoque direccional diádico. *Learning and education*, 5(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amle.2006.23473205>

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). Comportamiento organizacional (11.ª ed.). Cengage Learning.

Herzberg, F. (1964). El concepto de motivación e higiene y los problemas de la mano de obra. Administración de personal, 27, 3-7.

Hogg, M. (2013). Rational and Reasonable Microfoundation og Markets and Institutions. Academy of Management Perspectives, 27(2), 156-172. <http://www.jstor.org/stable/43822017>

Howard, K. (2012). Reconceptualización del compromiso del lugar de trabajo para corregir una construcción estirada: eliminación de supuestos y revisión de fundamentos. Revisión de la academia de administración, 37(1), 130-151. <https://doi.org/10.5465/arma.2010.0018>

Kaiser, R. B., & Kaplan, R. B. (2006). The deeper work of executive development: Outgrowing sensitivities. Academy of Management Learning and Education, 5(4), 463-483. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2006.23473207>

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2000). Qué hacen los líderes. Gestión 2000.

Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2015). Negotiation (7th ed.). McGraw-Hill Education.

López, V., Lagos, N. G., & Hidalgo, J. P. (2022). El Inventario de Competencias Emocionales (ECI). Revista Educación, 46(2), 1-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.15517/revedu.v46i2.47960>

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (6a ed.). Cengage Learning.

Lynam, L., McCord, M., & Michaelsen, L. (2010). Designing Effective Team Assignments: Lolbs Learning Cycle Modified By The 4 S Method. *Business Education Innovation Journal*, 2(1), 67-75.



Madero-Gómez, S. M., & Rodríguez-Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582018000200095



Madero-Gómez, S. M., & Rodríguez-Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95.



Maslow, A. (1943). Una teoría de motivación humana. *Psychological Review*, 50, 370-396.



Maxwell, J. C. (1998). Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo. Publicado en Nashville, Tennessee, por Thomas Nelson, Inc., 1-132. <http://ucis.us/wp-content/uploads/2021/12/Las-21-Leyes-Irrefutables-del-liderazgo.pdf>



McClelland, C. (1987). Motivación humana. Editorial Paidós.

McCall, M., & Lombardo, M. (1983). Off the track: Why and How successful- executives get derailed. Technical Report:Center for creative leadership. [Movimiento rectilíneo uniforme \(MRU\)](#).



Mintzberg, H. (2005). La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel.

Mintzberg, H. (1983). Estructuras en cinco: Diseño de organizaciones efectivas. Editorial Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. Nueva York: Harper y Row.

Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage Publications.

Parra, C. A., Rodríguez, M. E., & González, J. M. (2010). *Negociación: Una estrategia de comunicación efectiva*. Universidad de La Sabana.

Pfeffer, J. (2010). Power: Why Some People Have It and Others Don't. Harper Business.

Quiroga, L. (2021). El poder transformador de la forma de tratar a las personas que diriges. El Efecto Pigmalión positivo. Management. Dirección Pública Profesional, 68, 68-72.

Robbins, P., & Coulter, M. (2018). Administración 14.^a ed. Pearson Educación.

Robbins, S. P. (2013). Comportamiento organizacional (15.^a ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior (17th ed.). Pearson.

Rodríguez, A. (1992). Poder y políticas en las organizaciones. Psicología política, 1(5), 99-15.

Rojas, R. (2020). Networking y redes de contactos profesionales para pymes. Diputación de Sevilla. <https://doi.org/https://www.prodetur.es/prodetur/AlfrescoFileTransferServlet?action=download&ref=9830c411-c603-40d0-af5f-a122718c6718>

Romero-Ariza, M. (2017). *El aprendizaje por indagación: ¿existen suficientes evidencias sobre sus beneficios en la enseñanza de las ciencias?* 14(2), 286- 299. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25267/Rev_Eureka_ensen_divulg_cienc.2017.v14.i2.01http://reuredc.uca.es

Sans, M. (2012). What's coaching? Its origins, definition, different methodologies and basic principles of action of a coach. Ciencias 3, 1.



Santander. (2021). BATNA: ¿Qué es y cómo sacarle el mayor partido en una negociación? <https://www.becas-santander.com/es/blog/BATNA.html>



Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey- Bass.



Sinek, S. (2015). Los líderes comen al final: por qué algunos equipos funcionan bien y otros no (1.a ed.). Ediciones Urano.



Tobón, L. (1997). Método Harvard de Negociación: Cómo negociar con inteligencia. En Apuntes de Gestión (2.a ed.). Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.



Thompson, L. (2012). The Mind and Heart of the Negotiator (5th ed.). Pearson Education.



Ury, W., Brett, J., & Goldberg, S. (1993). Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict. Jossey-Bass Publishers.

Vázquez, J. (2019). Directivos y líderes, ¿nacen o se hacen? De La Salle ediciones.

Vieluf, S., Kaplan, D., Klieme, E., & Bayer, S. (2012). Teaching Practices and Pedagogical Innovation. En Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri (Vol. 9).



Whitmore, J. (2011). Coaching para el desempeño: Cómo desarrollar el potencial humano y la motivación 4.ª ed. Editorial Paidós.

Wiltermuth, S., & Flynn, F. (2018). Power, moral, and punishment in the work place. The Academy of Management Journal, 56(4), 1002-1023.

Yuan, Y., Kong, H., Baum, T., Liu, Y., Liu, C., Bu, N., Wang, K., & Yin, Z. (2022). Transformational leadership and trust in leadership impacts on employee commitment. *Tourism Review*, 77(5), 1385-1399. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2020-0477>

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

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

Zerfass, A., Verčič, D., & Wiesenbergs, M. (2018). Communication excellence: How to develop effective networks. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(2)