



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Itinerario I Gestión Directiva

Guía didáctica





Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Itinerario I Gestión Directiva

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
Administración Pública	VIII

Autores:

Mayra Janeth Ortega Vivanco

Beder Gonzalo Aguilar Campoverde

Reestructurada por:

Yaneth del Rocío Guevara Guaraca



Itinerario I Gestión Gestión Directiva

Guía didáctica

Mayra Janeth Ortega Vivanco
Beder Gonzalo Aguilar Campoverde

Reestructurada por:

Yaneth del Rocío Guevara Guaraca

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.
Marcelino Champagnat s/n y París
edilojacialtda@ediloja.com.ec
www.ediloja.com.ec

ISBN digital -978-9942-39-738-6

Año de edición: marzo, 2023

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

Loja-Ecuador



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



Índice

1. Datos de información	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.....	11
Primer bimestre	11
Resultado de aprendizaje 1:	11
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	11
Semana 1	11
Unidad 1. Gestión y desarrollo del potencial humano	12
1.1. Habilidades.....	12
Actividades de aprendizaje recomendadas	18
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	19
Semana 2.....	19
Unidad 1. Gestión y desarrollo del potencial humano	19
1.2. Dirección y habilidades.....	19
Actividades de aprendizaje recomendadas	26
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	26
Semana 3.....	26
Unidad 1. Gestión y desarrollo del potencial humano	26
1.3. Liderazgo y habilidades	26
Actividades de aprendizaje recomendadas	36
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	36
Semana 4.....	36
Unidad 1. Gestión y desarrollo del potencial humano	36
1.4. Inteligencia emocional, habilidad imprescindible para dirigir	36



Actividades de aprendizaje recomendadas	41
Autoevaluación 1	42
Resultado de aprendizaje 2:	45
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	45
Semana 5	45
Unidad 2. Innovación, trabajo en equipo, comunicación y negociación	45
2.1. Habilidad creativa	46
Actividades de aprendizaje recomendadas	49
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	50
Semana 6	50
Unidad 2. Innovación, trabajo en equipo, comunicación y negociación	50
2.2. Innovación y trabajo en equipo	50
Actividades de aprendizaje recomendadas	54
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	55
Semana 7	55
Unidad 2. Innovación, trabajo en equipo, comunicación y negociación	55
2.3. Comunicación y negociación	55
Actividades de aprendizaje recomendadas	57
Autoevaluación 2.....	58
Resultado de aprendizaje 1 y 2:	61
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	61
Semana 8	61
Actividades finales del bimestre	61
Segundo bimestre.....	63
Resultado de aprendizaje 1:	63
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	63
Semana 9	63
Unidad 3. Evaluación del entorno interno y externo de una empresa.....	64



3.1. El entorno de la organización en el proceso de planeación estratégica	64
Actividades de aprendizaje recomendadas	73
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	74
Semana 10.....	74
Unidad 3. Evaluación del entorno interno y externo de una empresa.....	74
3.2. Análisis situacional: el medio externo de la organización	74
Actividades de aprendizaje recomendadas	79
Autoevaluación 3.....	80
Resultado de aprendizaje 3:	82
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	82
Semana 11	82
Unidad 4. Formulación, ejecución y evaluación de estrategias	82
4.1. Estrategias (procesos), políticas y premisas de la planeación	82
Actividades de aprendizaje recomendadas	96
Autoevaluación 4.....	97
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	99
Semana 12.....	99
Unidad 4. Formulación, ejecución y evaluación de estrategias	99
4.2. Habilidad estratégica.....	99
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	108
Semana 13.....	108
Unidad 4. Formulación, ejecución y evaluación de estrategias	108
4.2. Habilidad estratégica.....	108
Actividades de aprendizaje recomendadas	116
Autoevaluación 5.....	117
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	119
Semana 14.....	119
Unidad 4. Formulación, ejecución y evaluación de estrategias	119



4.3. Habilidad para empoderar y delegar..... 119

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 124

Semana 15..... 124

Unidad 4. Formulación, ejecución y evaluación de estrategias 125

4.3. Habilidad para empoderar y delegar..... 125

Actividades de aprendizaje recomendadas 131

Autoevaluación 6..... 132

Resultado de aprendizaje 1 y 3:..... 135

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 135

Semana 16..... 135

Actividades finales del bimestre 135

4. Autoevaluaciones 137

5. Glosario..... 146

6. Referencias bibliográficas 147





1. Datos de información

1.1 Presentación de la asignatura



1.2 Competencias genéricas de la UTPL

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

1.3 Competencias del perfil profesional

- Comprende los fundamentos teóricos y técnicos de las ciencias económicas, ciencias políticas, ciencias jurídicas y derecho, para administrar las instituciones gubernamentales, de manera eficaz, eficiente y respetando los intereses comunes.
- Gestionar eficazmente las instituciones gubernamentales, de manera eficaz, eficiente para cumplir con las expectativas que exige la sociedad a través de habilidades de liderazgo, planificación y organización, comunicación efectiva, resolución de problemas, transparencia y ética y lo más importante conocimiento técnico.



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

1.4 Problemática que aborda la asignatura

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





2. Metodología de aprendizaje

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

En el desarrollo del componente se aplicará el método de enseñanza basado en casos de estudio e investigación, mediante la práctica y resolución de problemas, citados en Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas: Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento* (3.^a). McGrawHill y guía; mismos que le permitirán adquirir habilidades que demandan los directivos de la administración pública.





3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1:

- Analiza el entorno de la institución.

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

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



Semana 1

Para el desarrollo de la unidad 1 se estudiará el tema: gestión y desarrollo del potencial humano; y dentro de esta gran temática se desplegarán cuatro subtemas que explicarán con claridad la creatividad, dirección y habilidades, liderazgo y habilidades e inteligencia emocional; para su comprensión y aplicación se utilizarán algunos recursos de aprendizaje como estudios de caso e investigaciones desarrollados en “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal Torres (2017) y guía de didáctica. Iniciemos el estudio, estimados alumnos y éxitos en el presente aprendizaje.



Unidad 1. Gestión y desarrollo del potencial humano

1.1. Habilidades

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

Para iniciar el estudio de la primera semana, lo invito a revisar (Madrigal, 2017, pp. 1-14.). **¡Empecemos!**

1.1.1. Habilidades directivas

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

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



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

Según Lussier y Achua (2011), no existe una definición universal de liderazgo porque este es complejo y se analiza en distintas formas, las cuales requieren de diversas definiciones. No obstante, plantean la siguiente definición: el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio. (p.6)

Considerando la importancia de los cinco elementos clave planteados por los autores a base de esta definición, serán ampliados a continuación:

- **Líderes y seguidores:** el proceso de influencia es entre líderes y seguidores, no solo un líder influye en sus seguidores, es un camino en dos sentidos. En general, las organizaciones clasifican a los empleados en dos categorías: gerentes, que son quienes tienen subordinados y autoridad formal para dirigirlos; y, los empleados, quienes no tienen ninguna de las dos situaciones.

Esto demuestra que el liderazgo es una parte de la responsabilidad del gerente. Sin embargo, hay gerentes que no son líderes efectivos. También hay personas que no son gerentes, pero poseen gran influencia en los gerentes y en sus compañeros. Por esto, no deben utilizarse los términos gerente y líder como si fueran iguales. Dentro de una organización, cuando se utiliza la palabra gerente, se refiere a una persona con título y autoridad formal. Cuando se menciona el término líder, se refiere a alguien que puede ser o no gerente. Un líder siempre tiene la habilidad de influir en los demás; mientras que un gerente no. De esta manera, un líder no es necesariamente quien tiene algún puesto formal, como lo tiene el gerente. Los líderes efectivos influyen en los seguidores y estos, a su vez, influyen en aquellos.



- **Influencia:** es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio.

La influencia también comprende la relación entre líderes y seguidores. Los gerentes pueden coaccionar a los subordinados para influir en su comportamiento, pero los líderes no. Estos ganan el compromiso y el entusiasmo de los seguidores dispuestos a recibir influencia. Los gerentes efectivos saben cuándo liderar y en qué momento convertirse en seguidor. De esta manera, líderes y seguidores con frecuencia cambian roles durante el proceso de influencia.

- **Objetivos organizacionales:** los líderes efectivos influyen en los seguidores para pensar no solo en sus propios intereses, sino también en los de la organización, por medio de una visión compartida. El liderazgo se hace presente cuando los seguidores son influenciados para hacer lo que es ético y de beneficio para la organización y para ellos mismos. Obtener beneficios de los seguidores para beneficio personal no es parte del liderazgo.
- **Cambio:** influenciar y establecer objetivos se relaciona con el cambio. Las organizaciones necesitan cambiar en forma continua, para adaptarse al entorno global que cambia rápidamente. Los líderes efectivos se percatan de la necesidad de un cambio continuo para mejorar el desempeño. Las personas que avanzan en las organizaciones son quienes están dispuestas a asumir el riesgo y a intentar cosas nuevas.
- **Personas:** definitivamente, el liderazgo trata acerca de liderar personas. La investigación, la experiencia y el sentido común, todo apunta hacia una relación directa entre el éxito financiero de la empresa y su comportamiento con las prácticas de liderazgo que tratan a las personas como activos.



1.1.1.1. Clasificación de las habilidades en la dirección

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

En la **tabla 1.1** (Madrigal, 2017, p. 3) se presenta una clasificación de once habilidades: técnicas, interpersonales, sociales, académicas, de innovación, prácticas, físicas, de pensamiento, directivas, de liderazgo, y empresariales que se requiere conocer y desarrollar para mejorar el desempeño de la dirección; centraremos el análisis en cuatro habilidades directivas: conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales.

En el siguiente módulo didáctico se detallan las cuatro habilidades directivas:

[Clasificación de las habilidades directivas](#)

Como habrá observado estimado estudiante, las cuatro habilidades directivas y de liderazgo permitirán entender y desarrollar destreza para coordinar las actividades administrativas; dominar las actividades de la organización, trabajar en equipo y la interacción social. Para ampliar el análisis de habilidades sociales, los invito a revisar en el **capítulo 1** (Madrigal, 2017, pp. 4-5).

1.1.2. Mega habilidades y liderazgo

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

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

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



Antes de conocer cómo desarrollarlas, lo invito a dar respuesta a las siguientes interrogantes, apóyese en “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal Torres (2017).



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

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

1.1.2.1. Desarrollo de las actividades directivas

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

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

- Toma de decisiones y solución de problemas.
- Pensamiento creativo y analítico.
- Comunicación y habilidades interpersonales.
- Autoconocimiento y empatía.



- Manejo de las emociones y del estrés.

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

Ante los nuevos contextos de **globalización e internacionalización** los líderes deben fortalecer algunas habilidades de interacción bicultural; pues **la globalización** tiene importantes implicaciones en el flujo de tecnologías, ideas y valores que trascienden fronteras y destacan diferencias; por otro lado, **la internacionalización** -respuesta de la globalización- se basa en conocer la idiosincrasia y valores y es complementaria o compensatoria de las tendencias globalizantes y como proceso integra en sus funciones una dimensión global, internacional, intercultural en la cultura, misión, visión, valores, política; así como de las estrategias organizacionales. Le invito a ampliar estos contenidos revisando en el capítulo 1 temas de la globalización, surgimiento de instituciones globales e impulsores de la globalización.

1.1.2.2. Identificación de actividades directivas



La identificación de las habilidades directivas se puede realizar a través de investigaciones de campo. Lo invito a revisar (Madrigal, 2017, p. 8), los resultados de dos investigaciones; la primera direccionada a líderes estudiantiles, y la segunda a directivos empresariales.

En las tablas 1.4, 1.5 y 1.6 de Madrigal (2017) encontrará los resultados de la investigación en cuanto a perfiles y habilidades; la personalidad, habilidad e impacto de los estudiantes y directivos. La investigación muestra diferencias significativas, en cuanto al perfil de habilidades y capacidades, provenientes especialmente del ambiente organizacional o espacios en los que se desempeñan.

Antes de conocer cómo desarrollarlas, lo invito a dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Qué hacer para que el directivo cambie?, apóyese en “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal Torres (2017).



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

En el siguiente tema se hace referencia a los pilares de la dirección y liderazgo. Pero antes, le invito a desarrollar las siguientes actividades recomendadas:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Revisar el video: [¿Habilidades directivas?](#) Identifique cómo desarrollar personalidades orientadas al triunfo. Y obtenga su propia conclusión del tema.

Estrategia de trabajo: para realizar esta actividad, revise el video mencionado sobre Habilidades directivas de Jorge Palacios, director Human Capital Permacore Group.

2. Analizado el video, responda las preguntas de discusión:

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

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

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





Semana 2

Unidad 1. Gestión y desarrollo del potencial humano

1.2. Dirección y habilidades

Continuando con el análisis de la unidad 1, en esta semana se analizará el tema Dirección y habilidades, para lo cual se revisará el capítulo 2, de (Madrigal, 2017, pp. 15-26); aquí se exploran temas como la administración y alta dirección. **¡Empecemos!**

1.2.1. Alcance de la alta dirección

Sírvase revisar el **capítulo 2** de “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal Torres (2017), el cual responde ¿qué es la administración?, así como los procesos, etapas y fases, para resaltar la importancia de la dirección en las organizaciones y ¿quién?, y ¿cómo dirige?

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

- **Jefe** es la persona que tiene autoridad y poder sobre un grupo para dirigir su trabajo y/o proyectos; es una autoridad impuesta.
- **Líder** es aquella persona que dirige y motiva a un equipo de personas, movimiento social, político, religioso, etc.
- **Jefe líder:** una autoridad con liderazgo.

En principio, la diferencia es clara, pero en el día a día de las organizaciones se reflejan actitudes como: la percepción sobre autoridad, imponer versus convencer, miedo versus confianza, la gestión de los problemas, organización técnica y creativa, órdenes versus pedagogía, el grado de cercanía del personal, esquemas cerrados versus esquemas abiertos, cumplir versus lidera; y poder versus inspiración.



Maxwell (1996), plantea que existen cinco niveles de liderazgo y, al explicar el primer nivel relacionado con la posición, señala que este es el nivel básico de entrada al liderazgo. La única influencia que se tiene proviene de un título. Las personas que se quedan en este nivel toman parte de los derechos territoriales, protocolos, tradición y organigramas. Estos aspectos no son negativos, pero son un pobre sustituto de la capacidad de liderazgo.

El verdadero liderazgo consiste en ser la persona a quien otros seguirán gustosa y confiadamente. Un verdadero líder conoce la diferencia entre ser un jefe y ser un líder.

- El jefe maneja a sus trabajadores. El líder los capacita.
- El jefe depende de la autoridad. El líder, de la buena voluntad.
- El jefe inspira temor. El líder inspira entusiasmo.
- El jefe dice “yo”. El líder dice: “nosotros”.
- El jefe arregla la culpa por el fracaso. El líder arregla el fracaso.
- El jefe sabe cómo se hace. El líder muestra cómo se hace.
- El jefe dice “vayan”. El líder dice “¡vamos!”. (p.9)

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

1.2.1.1. Administración y dirección

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

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) explican que empleamos el término *administración* para referirnos a las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización o de una de sus unidades. (p.7)



Por otro lado, sostienen que la dirección supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. No puede haber dirección si no han concluido la planificación y la organización; también es un elemento crucial de esas funciones. (p.9)

Según Buchele (2007) la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, comunicación y motivación; mientras que Stoner (2007) indica que la dirección es un elemento del proceso administrativo que tiene como propósito llevar a cabo algo y requiere habilidades y capacidades. Le invito ampliar estas conceptualizaciones de otros autores, revisando la tabla 2.1 de (Madrigal, 2017, p. 16) y a realizar su propia definición.

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

Figura 1
Aspectos de la dirección



Nota. Adaptado de *Habilidades directivas; Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento* (p. 17), por Madrigal, B., 2017, Ediciones McGrawHill. Tercera edición.



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

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

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

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

1.2.1.2. Dirección y habilidades para la dirección

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

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

1.2.2. Administración y alta dirección

La administración aplicada a las organizaciones públicas, sean hospitales, centros educativos, instituciones financieras, ministerios, municipios, etc. requieren que su personal posea habilidades directivas. Tanto el administrador como el líder desarrollarán sus habilidades; en la **tabla 2.2.** (Madrigal, 2017, p. 19) encontrará las diferencias entre administrador y líder.



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

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

1.2.3. Puestos y funciones donde se desarrolla la dirección

En el ámbito de las organizaciones públicas existen diferentes puestos donde se desarrolla la función de dirección. Estos presentan algunas diferenciaciones en los nombres determinados por los cargos que ejercen; por ejemplo, las empresas eléctricas y de telefonía utilizan el término de gerente y/o ejecutivo; mientras que, en los municipios y ministerios, están representados por alcaldes y ministros; no olvidemos que dentro de estas podrían encontrarse otras subdivisiones como: coordinadores, subdirectores, etc. En “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal Torres (2017), se presentan algunas distinciones entre las habilidades y capacidades del gerente y ejecutivo, válidas para el análisis de puestos y funciones, lo invito a revisarlas.

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

1.2.3.1. Habilidades del ejecutivo

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



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

Tabla 1
Conductas y habilidades del líder y del líder ejecutivo

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

Nota: Adaptado de *Habilidades directivas; Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento* (p. 22), por Madrigal, B., 2017, Ediciones McGrawHill. Tercera edición.



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

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

Amplíe su conocimiento en estos temas revisando (Madrigal, 2017, pp. 21-22)

1.2.3.2. Papel de los valores en las habilidades directivas

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

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

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





Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Analice el caso 2.1. Habilidades directivas de Madrigal (2017, p.24).

Estrategia de trabajo: analice el estudio del **caso 2.1.** (Madrigal, 2017, p. 24), el propósito es descubrir y desarrollar las habilidades como directivos.

2. Analizado el caso 2.1, responda las preguntas de discusión:

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

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

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 3

Unidad 1. Gestión y desarrollo del potencial humano

1.3. Liderazgo y habilidades

Continuando con el análisis de la unidad 1, en esta semana se analizará el tema liderazgo y habilidades, para lo cual se revisará el capítulo 3, de “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal Torres (2017); aquí se exploran temas de liderazgo y dirección, estilos de liderazgo y las actitudes y aptitudes para el liderazgo. **¡Empecemos!**



1.3.1. Liderazgo y dirección

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

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

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

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

Figura 2

Funciones del líder.



Nota. Adaptado de *Habilidades directivas; Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento* (p. 31), por Madrigal, B., 2017, Ediciones McGrawHill. Tercera edición.

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

Maxwell (1996) plantea que existen cinco niveles de liderazgo, con sus características:

Nivel 1. Posición/Derechos.

- La seguridad se basa en el título, no en el talento.
- Este nivel se obtiene, frecuentemente, por nombramiento.
- Las personas no seguirán a un líder posicional más allá de su autoridad establecida.
- Los líderes posicionales tienen dificultad para trabajar con voluntarios.
- Los líderes a menudo dirigen por intimidación.

Nivel 2. Permiso/Relaciones.

- El liderazgo comienza en el corazón, no en la cabeza. Florece con una relación significativa, no con más reglas.
- En contraste con lo anterior, una persona en el “nivel de permiso” dirigirá por interrelaciones.
- La agenda no tiene que ver con la “ley del más fuerte” sino con el desarrollo de la gente.
- En este nivel, el tiempo, la energía y el enfoque se centran en las necesidades y deseos del individuo.
- Las personas incapaces de construir relaciones sólidas y duraderas, pronto descubrirán que son incapaces de sostener un liderazgo efectivo y permanente.
- Usted puede amar a las personas sin dirigirlas, pero no puede dirigirlas sin amarlas.



Nivel 3. Producción/Resultados.

- En este nivel comienzan a suceder cosas buenas: las ganancias aumentan. El estado de ánimo se eleva. La rotación de personal es baja. Se llenan las necesidades. Se alcanzan las metas.
- Junto con este crecimiento viene el gran momento. Dirigir e influir en los demás es algo agradable.
- Los problemas se resuelven con un mínimo esfuerzo.
- Las estadísticas actualizadas se dan a conocer al personal que sostuvo el crecimiento de la organización.
- Cada integrante está orientado hacia los resultados. Los resultados son la principal razón de la actividad.
- Hay una gran diferencia entre los niveles 2 y 3. En el nivel 2, de “Relaciones” las personas se reúnen solamente para estar juntas. No hay otro objetivo. En el nivel 3, de los “Resultados” las personas se reúnen para lograr un propósito. Es decir, están orientadas hacia los resultados.

Nivel 4. Desarrollo Humano/Reproducción.

- ¿Cómo se distingue a un líder? Hay una pista: puesto que algunas personas son mediocres, al verdadero líder se le reconoce porque, de alguna manera, su gente muestra siempre un desempeño superior.
- Un líder es grande, no por su poder, sino por su habilidad de hacer surgir poder a otros. El éxito sin que se pueda transmitir a otros es un fracaso.
- La principal responsabilidad de un líder es capacitar a otros para hacer el trabajo.
- La lealtad al líder alcanza su nivel más alto cuando el que le sigue ha crecido personalmente gracias a la dirección del líder.
- Note la progresión: en el nivel 2, el seguidor ama al líder; en el nivel 3, el seguidor admira al líder; en el nivel 4, el seguidor es leal al líder. ¿Por qué? Porque usted se gana el corazón de las personas cuando les ayuda a crecer.
- Los líderes que le rodean deben ser personas en las que usted personalmente dejó huella o les ayudó a desarrollarse de alguna manera.





Cuando eso sucede, el amor y la lealtad se verán en aquellos que están más cerca de usted y en quienes los líderes clave han dejado huella.

- Hay, sin embargo, un problema potencial al ascender, como líder, los niveles de influencia, y al sentirse cómodo con el grupo que usted ha capacitado para rodearle, puede no darse cuenta de que muchas nuevas lo miran como un líder “posicional” porque no tiene contacto con ellas.

Nivel 5. Personalidad/Respeto.

- Es el nivel más alto al que se puede llegar, luego de muchos años de esfuerzo y dedicación.
- Este nivel permite cosechar las recompensas satisfactorias por la eternidad.
- Todos debemos aspirar a alcanzar, algún día, este nivel. Es posible lograrlo. (pp. 9-13)

1.3.2. Poder y autoridad en el desempeño del líder

Los cuatro elementos básicos de la función de la organización son la especialización, la estandarización, la coordinación y la autoridad.

La **especialización** es el proceso de identificar determinadas tareas y asignarlas a individuos, equipos, departamentos y divisiones.

La **estandarización** es un proceso que consiste en crear prácticas uniformes que los empleados deben seguir cuando realizan su labor. Tales prácticas tienen por objetivo generar conformidad y se expresan mediante procedimientos por escrito, descripciones de puesto, instrucciones y reglas relacionadas con las funciones de la organización, el desempeño en diversas tareas y el comportamiento que cabe esperar de los empleados.

La **estandarización** permite que los gerentes evalúen el desempeño del personal, apliquen procedimientos de contratación y se desarrollen programas de capacitación en el trabajo; todo esto es posible gracias a la estandarización de los puestos.

La **coordinación** comprende los procesos y mecanismos utilizados para integrar las tareas y las actividades de los empleados y las unidades organizacionales. En cierta medida, prácticamente todas las organizaciones recurren a reglas, procedimientos, objetivos e instrucciones formales para alcanzar el nivel de coordinación deseado.

La **autoridad** es el derecho de tomar decisiones de importancia diversa y actuar, y se ejerce, por ejemplo, cuando se tienen que cumplir las resoluciones de los directorios o juntas ejecutivas, cuando se realizan contratos de diversa índole. En definitiva, la autoridad es el elemento de cohesión del diseño organizacional. La autoridad conlleva tanto responsabilidad como rendición de cuentas, lo que significa que, al ejercer la autoridad, los empleados aceptan la responsabilidad de actuar en la ejecución de tareas asignadas y están dispuestos a dar cuenta de los aciertos o desaciertos de sus actos. (pp. 269-283)

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

Lussier y Achua (2011) sostienen que el poder es la influencia potencial del líder sobre los seguidores. Consideran que, debido a que el poder es el potencial de influir, en realidad no tiene que utilizar el poder para influir en los demás. Con frecuencia es la percepción del poder, más que el uso real, lo que influye en los demás. El poder se basa en ciertas cualidades o capacidades, pero el poder en sí mismo, es transaccional y fluye de las relaciones, reales o percibidas.

Según estos autores, existen dos fuentes de poder: el que emana de la posición y el poder personal.



Poder por posición. Este poder se deriva de la alta gerencia y se delega en forma descendente por la cadena de mando. Así, una persona que está en un puesto gerencial disfruta de mayor poder potencial para influir que un empleado que no es gerente. El poder se utiliza para lograr que las personas emprendan algo que de otra manera no harían.

El poder personal. Este poder se deriva de los seguidores con base en el comportamiento del líder. Los líderes carismáticos cuentan con un poder personal. Los seguidores ejercen cierto poder sobre los líderes. Aquellos deben consentir la influencia gobernante de los gerentes para que la organización tenga éxito



Las dos fuentes de poder son relativamente independientes, pero tienen cierto traslape. Por ejemplo, un gerente puede tener solamente poder por posición o bien, puede tener este y además, poder personal; pero una persona que no ocupa un puesto gerencial solo puede gozar de poder personal.

La tendencia es que los gerentes concedan más poder (*empowerment*) a los empleados. Los líderes efectivos en la actualidad confían menos en el poder por posición y más en el poder personal para influir en los demás y están dispuestos a ser influidos por los seguidores con poder personal. Por tanto, como gerente es mejor disfrutar tanto de poder por posición como de poder personal. (pp.110)

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

Lussier y Achua (2011) señalan nueve rasgos que caracterizan a los líderes efectivos:

1. Dominio.



2. Gran energía.
3. Confianza personal.
4. Locus de control.
5. Estabilidad.
6. Integridad.
7. Inteligencia.
8. Flexibilidad.
9. Sensibilidad hacia los demás (pp. 37-41).

1.3.3. Estilos de liderazgo

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

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

Lo invitamos a ampliar el análisis de los fines, ventajas, desventajas y situaciones de cuándo usar o no estos tipos de liderazgo revisando (Madrigal, 2017, pp. 33-34)

En cuanto a la **personalidad del líder**, existen tres tipos de personalidad: del líder resuelto, del líder persistente y líder arriesgado. Revise estos rasgos en las tablas 3.2, 3.3 y 3.4 de (Madrigal, 2017, pp. 36-37).



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

D'Alessio (2010) enfoca el liderazgo según Burns y explica los siguientes tipos de liderazgo:

Liderazgo transformacional

Según Burns (1978) el liderazgo transformacional ocurre “cuando una o más personas se comprometen con otras de tal manera que los líderes y los seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad”. El liderazgo transformacional es visto como el liderazgo “real”. Los líderes transformacionales son proactivos; es decir, ellos procuran optimizar e innovar el desarrollo individual, grupal y organizacional, y que no se quede solo en expectativas. Por otro lado, ellos convencen a sus socios para que se esfuercen en viabilizar potenciales, y alcanzar altos niveles referentes a la moral y la ética.

Liderazgo transaccional

Burns (1978) sostiene que el liderazgo transaccional ocurre “cuando una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otras con el propósito de intercambiar cosas de valor”. Los líderes transaccionales exhiben los comportamientos asociados a transacciones constructivas y correctivas. El estilo constructivo es llamado *recompensa contingente* y el *estilo correctivo* es llamado *gerencia por excepción*.

El liderazgo transaccional define expectativas y promueve el funcionamiento para alcanzar estos niveles. La recompensa contingente y la gerencia por la excepción son dos comportamientos base asociados a funciones de la gerencia en organizaciones.



Conducta pasiva-evitativa

Otra forma de la gerencia, por la excepción, es más pasiva y reactiva. Las personas no responden a las situaciones ni a los problemas sistemáticamente. Los líderes pasivos evitan especificar acuerdos, clarificar expectativas y proporcionar las metas y los estándares que alcanzan los seguidores. Este estilo tiene un efecto negativo y un resultado opuesto al deseado por el líder. En este sentido, es similar al “no liderazgo”.

Ambos tipos de comportamiento (pasivo y evitativo) tienen impacto negativo en los seguidores y los asociados. Por consiguiente, ambos estilos se pueden agrupar juntos como un liderazgo pasivo-evitativo. (pp. 60-62)

1.3.4. Liderazgo: actitudes y aptitudes

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

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

La **aptitud** son las capacidades cognitivas y procesos como características emocionales y de personalidad. Willians (2002) afirma que la aptitud es una habilidad, no es solamente un don o un talento humano; y que una de las formas en las que se desarrollan estas habilidades es a través de la experiencia, incluyendo la del fracaso, menciona 15 aptitudes que los líderes pueden y deben adquirir, y se enlistan y analizan en (Madrigal, 2017, p. 38).



Estimado estudiante, lo invito a revisar el documento “[Estilos de liderazgo](#)”, donde se describen 10 tipos de liderazgo. Al hacerlo, podrá identificar cuáles le ayudan a definir su propio estilo como líder.

¿Qué le ha parecido el tema? Es interesante, ¿verdad? Ahora, le invito a enriquecer lo aprendido participando en las actividades que se presentan a continuación.





Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Estudio del caso 3.1: habilidades directivas de Madrigal (2017, p.40).

Estrategia de trabajo: para realizar esta actividad revise “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal, en su capítulo 3 Liderazgo y habilidades (página 40).

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

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

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

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 4

Unidad 1. Gestión y desarrollo del potencial humano

1.4. Inteligencia emocional, habilidad imprescindible para dirigir

Para finalizar el análisis de la unidad 1, en esta semana se estudiará el tema “Habilidad Creativa”, para lo cual se revisará el capítulo: inteligencia emocional, habilidad imprescindible para dirigir, de “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal Torres (2017); aquí se exploran temas como la importancia y los tipos de creatividad, creatividad empresarial, creatividad en la dirección y organizaciones creativas. ¡Empecemos!



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

1.4.1. Inteligencia emocional

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

Lussier y Achua (2011) explican que una derivación del CI (Coeficiente Intelectual) es el CE (Coeficiente Emocional), o Inteligencia Emocional IE. La Inteligencia Emocional (IE) es la capacidad de trabajar bien con las personas, y es esencial para las relaciones fructíferas. La IE incrementa el desempeño en el empleo, ya que puede superar al CI cuando se trata de logros personales. (p. 40)

Goleman (1996) afirma que CI e inteligencia emocional no son conceptos opuestos sino más bien distintos. Todos mezclamos intelecto y agudeza emocional; las personas que poseen un elevado CI pero una inteligencia emocional escasa (o un bajo CI y una elevada inteligencia emocional) son, a pesar de los estereotipos, son relativamente pocas. En efecto, existe una ligera correlación entre CI y algunos aspectos de la inteligencia emocional, aunque lo suficientemente baja para que resulte claro que estas dos entidades son totalmente independientes. (p.65)



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

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



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

Además, señala Goleman (1996) que las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas, también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad. (pp. 56-57)

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

Lo invito a buscar mayor fundamentación teórica y práctica del tema revisando (Madrigal, 2017, pp. 56-57)

1.4.2. Clasificación de la inteligencia emocional

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

- **Inteligencia personal:** esta inteligencia se integra por una serie de competencias que determina el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Cuando se aplica en el trabajo, ejecuta tres componentes: la automotivación, la autoconciencia y el control; amplíe estos temas revisando (Madrigal, 2017, p. 59).
- **Inteligencia interpersonal:** entendida como la habilidad para entender las necesidades de los demás, convirtiéndose en el medio que nos ayuda a desarrollarnos en la vida (Goleman 2020). Esta se sustenta en dos pilares: la empatía y la inteligencia social, amplíe el análisis de estos dos elementos



y de las habilidades básicas para ser empático, así como el tema de inteligencia social revisando (Madrigal, 2017, p. 59).

1.4.3. Dirección e inteligencia emocional y estilos de liderazgo

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



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

1.4.3.1. Narcisismo y emociones

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

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



1.4.3.2. La inteligencia emocional y el éxito del directivo

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

En las últimas décadas, la mujer ha incrementado su presencia tanto en la administración pública como privada. Al analizar la inteligencia emocional del hombre y la mujer, son distintas; en las **tablas 5.1, 5.2 y 5.3** de (Madrigal, 2017, pp. 62-64) se presentan los resultados de una investigación que presenta las diferencias de inteligencia emocional entre hombres y mujeres; el estudio concluye que hombres y mujeres tienen habilidades emocionales que se manifiestan de diferente manera, lo cual no implica la madurez de uno u otro género.

Las mujeres usan la inteligencia emocional, en oposición a la inteligencia racional, para controlar emociones y sentimientos; utiliza la empatía, trabaja en equipo y resuelve conflictos. Lo invito a analizar algunos pros y en contra del tema con mayor profundidad en (Madrigal, 2017, p. 65).

1.4.4. El aprendizaje de la inteligencia emocional

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



1.4.5. Inteligencia emocional y estilos de liderazgo

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

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

Los estilos de líder considerando las competencias de inteligencia emocional, y las ataduras emocionales -factores internos y externos que limitan el desarrollo de la inteligencia emocional- revíselos en (Madrigal, 2017, pp. 66-68).

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



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Analice y resuelva el estudio de caso 5.2. Inteligencia social similar a habilidades sociales, de Madrigal (2017)

Estrategia de trabajo: para realizar esta actividad revise (Madrigal, 2017, pp. 71-72).

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

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



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

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

3. Las siguientes interrogantes son un refuerzo de los conocimientos estudiados en las semanas 1, 2, 3 y 4. La autoevaluación le permitirá autoevaluar su nivel de comprensión; en caso de surgir dudas sobre alguna de las temáticas, le recomiendo revisar Madrigal, B. (2017).

Habilidades directivas: Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento (3ª ed.). McGrawHill.

¡Adelante y éxitos!



Autoevaluación 1

A. Seleccione la opción correcta según corresponda:

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



preguntas, mantener una conversación, dar las gracias, presentar a otras personas; y hacer cumplidos?

- a. Habilidades sociales.
- b. Habilidades técnicas.
- c. Habilidades de planificación.

4. Todo proceso administrativo se desarrolla en dos fases: estática y dinámica. Identifique los procesos, funciones y habilidades que corresponden a la fase estática.

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

5. Todo proceso administrativo se desarrolla en dos fases: estática y dinámica. Identifique los procesos, funciones y habilidades que corresponden a la fase dinámica.

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

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

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



c. Función social de hacer crecer a la comunidad y sus miembros.

7. El tipo de inteligencia emocional aplicada al trabajo a través de los componentes: automotivación, autoconciencia y autocontrol corresponde a la:

- a. Inteligencia personal.
- b. Inteligencia interpersonal.
- c. Automotivación.

8. En la inteligencia personal, la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos; así como el efecto que estos tienen en los demás y en el trabajo se denomina:

- a. Automotivación.
- b. Autoconciencia.
- c. Autocontrol.

B. Analice la siguiente aseveración y corresponda con verdadero o falso según corresponda.

9. () El dirigente o líder autocrático se caracteriza por delegar autoridad, involucrando intensivamente a sus empleados en la toma de decisiones. El ambiente que genera en la organización es sin tensión.
10. () Los dirigentes laissez-faire son básicamente blandos y condescendientes; permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Este estilo de liderazgo o dirección se da en empresas que pagan nómina, tienen pocas utilidades y mínimo o nulo crecimiento y desarrollo.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 2:

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

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

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



Semana 5

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

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



2.1. Habilidad creativa

Luego de haber revisado en las semanas anteriores temas relacionados con la gestión y desarrollo del potencial humano, iniciamos esta semana analizando el tema de la habilidad creativa, una de las tres temáticas de la unidad 2, para lo cual será necesario revisar “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal Torres (2017). **¡Empecemos!**

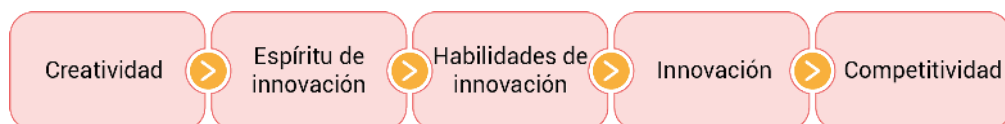
2.1.1. Importancia y tipos de creatividad

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

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

Figura 3

La creatividad y su alcance



Nota. Adaptado de *Habilidades directivas; Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento* (p. 91), por Madrigal, B., 2017, Ediciones McGrawHill. Tercera edición.

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

Una vez establecido el concepto de creatividad, analizaremos la **personalidad creadora** y el pensamiento creativo. La personalidad creadora es aquella que distingue a un individuo por la calidad y originalidad de sus aportaciones en cualquier campo -ciencia, arte, emprendimiento, política- El **pensamiento**

creativo se presenta como una combinación de nuevas combinaciones de elementos asociativos; superando cualquier barrera mental que obstaculice el camino de la creación.

Cerramos este tema, señalando que la creatividad requiere personalidad creadora, pensamiento creativo y proceso creativo (analizado en el ítem 2.1.2 de esta guía).

Tipos de creatividad

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

[Tipos de creatividad](#)

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

2.1.2. Creatividad empresarial

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

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

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

1. Identificación de problemas u oportunidades.
2. Preparación.
3. Generación de ideas.



4. Evaluación de ideas e implementación.

Lo invitamos a revisar los procesos creativos para la generación de ideas (véase figura 7.4 de Madrigal (2017)), como podrá observar el proceso es cíclico que con la práctica continua se va perfeccionando, permitiendo con el tiempo la generación de ideas creativas para resolver problemas o aprovechar oportunidades.

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

2.1.3. Creatividad en la dirección

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

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

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

Lo invitamos a profundizar los temas de la creatividad en la dirección con la lectura del tema en (Madrigal, 2017, p. 97).



2.1.4. Organizaciones creativas

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

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

Para cerrar el análisis del tema, es importante comprender que tanto la creatividad como la innovación son dos elementos que están estrechamente vinculados dentro de la dinámica empresarial, aunque no son lo mismo; la primera hace hincapié en las ideas y la segunda se enfoca en materialización de la imaginación, véase **figura 7.9** (Madrigal, 2017, p. 103).



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

1. Los invito a revisar y desarrollar el estudio de caso 7.1. Empresa Uber vs. taxis establecidos. Si no es creativa la empresa y no se adapta a las condiciones actuales, ¿qué sucede? (Madrigal, 2017, p. 104).

Estrategia de trabajo: para realizar esta actividad revise “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal, en su capítulo 7. Habilidad creativa.



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

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

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

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 6

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

2.2. Innovación y trabajo en equipo

Continuando con la unidad 2, se analizará en esta semana el tema de: innovación y trabajo en equipo, para lo cual será necesario revisar “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal Torres (2017), en el capítulo 8 denominado Innovación como habilidad en la dirección. **¡Empecemos!**



2.2.1. La innovación



Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) definen que la **innovación** es el proceso que consiste en crear e instrumentar una idea nueva. Las organizaciones exitosas comprenden que necesitan tanto la innovación como el cambio para satisfacer a sus participantes más importantes.

El entorno dinámico y cambiante hace que la innovación tenga una importancia estratégica para las organizaciones establecidas y para las nuevas. La capacidad para manejar la innovación y el cambio constituyen una parte esencial de las competencias de los gerentes, directivos y líderes empresariales. (p.332)

Modalidades de innovación

Los autores sostienen que, debido a que las ideas nuevas adquieren diversas formas, son posibles muchos tipos de innovación. Tres modalidades fundamentales son la innovación técnica, de procesos y administrativa

- **Innovación técnica.** Consiste en la creación de nuevos bienes y servicios, siendo una de las principales modalidades de innovación.
- **Innovación de procesos.** Consiste en crear una nueva forma de producción, venta o distribución de un bien o servicio existente.
- **Innovación administrativa.** Se da cuando la creación de un diseño organizacional respalda mejor la elaboración, producción y entrega de bienes y servicios. (p.333)

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

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



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

A continuación, exponemos algunas frases de líderes exitosos:

- a. Cuando se innova, se corre el riesgo de cometer errores. Es mejor admitirlos rápidamente y continuar con otra innovación. **Steve Jobs**
- b. La prueba de una innovación no es la novedad, ni su contenido científico, ni el ingenio de la idea... es su éxito en el mercado. **Peter Drucker**
- c. La innovación constante es la única forma de mantenerse competitivo, porque ninguna ventaja es sostenible en el largo plazo. **Jorge Gonzales Moore**
- d. El hombre no puede descubrir nuevos océanos a menos que tenga el coraje de perder de vista la costa. **André Gide**

2.2.2. Trabajo en equipo

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) un equipo de trabajo consta de una pequeña cantidad de empleados que poseen habilidades diversas y complementarias y que trabajan juntos en un proyecto, se comprometen con un propósito común y son responsables de realizar tareas que contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización.

Los aspectos importantes que destacan los autores son que los miembros de cada equipo de trabajo comparten un objetivo que solo pueden lograrlo si se comunican unos con otros; este requisito es lo que diferencia a los equipos de trabajo de las organizaciones.

La importancia de los equipos queda de manifiesto en la cantidad de tiempo que los gerentes y los demás miembros dedican a las reuniones de equipo.

Las organizaciones recurren a los equipos de trabajo como un mecanismo para resolver grandes y complejos proyectos; por ello, el primer desafío gerencial es calcular la forma de dividir el gran volumen de trabajo relacionado



con esos complejos proyectos. El segundo desafío consiste en integrar los esfuerzos de los individuos que trabajan en los proyectos para asegurar que logren los objetivos de la organización.



Los objetivos específicos que los equipos de trabajo deben lograr difieren de un equipo a otro y de una organización a otra. Dependen en parte de los clientes a quienes atienden. Precisamente, el gran beneficio de los equipos de trabajo es que sirven a los clientes de mejor manera gracias a la innovación, la velocidad, la reducción de costos y el mejoramiento de la calidad.

Se mencionan cuatro modalidades de equipo de trabajo:

- Equipo de trabajo para la resolución de problemas.
- Círculo de calidad.
- Fuerza de tarea.
- Equipo de trabajo funcional.
- Equipo de trabajo multidisciplinario. (pp. 459-462)

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

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

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



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

Los avances y las tecnologías se ven reflejados en nuevos empleos y carreras que brindan nuevas oportunidades a profesionales y directivos. (Madrigal, 2017, p. 111) expone en la tabla 8.1 las profesiones del siglo XXI, los invitamos a revisarlas.

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

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



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Los invito a revisar y desarrollar el estudio de caso 8.1: el emprendedor que le da valor a la basura, vía reciclado.

Estrategia de trabajo: para realizar esta actividad revise “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal Torres (2017), en su capítulo 8: innovación como habilidad en la dirección.

2. Luego de revisar la sección con el tema correspondiente, lo invito a analizar el caso y responder las siguientes interrogantes.
 - ¿Qué habilidades de innovación y creatividad en la dirección requiere?
 - ¿Son necesarias las habilidades interpersonales?



- ¿Qué innovación le faltó?

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

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 7

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

2.3. Comunicación y negociación

Para finalizar el análisis de la unidad 2, se estudiará en esta semana el tema de “comunicación y negociación”, para lo cual será necesario revisar “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal Torres (2017), en el capítulo 9 denominado Habilidad negociadora. ¡Empecemos!

2.3.1. Relación de la negociación y la comunicación

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

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



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

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

Lussier y Achua (2011) sostienen que la comunicación es el proceso de transmisión de información y significado. La verdadera comunicación se presenta solo cuando todas las partes entienden el mensaje (la información) desde la misma perspectiva (significado). Así, las comunicaciones son cruciales para el éxito organizacional. La capacidad para hablar, leer y escribir tendrá un impacto directo en el éxito del liderazgo.



Se estima que los gerentes dedican alrededor de 40% de su tiempo a comunicarse. El liderazgo trata acerca de influir en los demás y lo hacemos por medio de las comunicaciones. El liderazgo también concierne a construir relaciones, lo cual, a su vez, se basa en las comunicaciones. De esta manera, se establece una relación positiva entre la competencia de comunicación y el desempeño del liderazgo.

2.3.2. Liderazgo negociador

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

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



2.3.3. Estrategias de la negociación

Se identifican cinco estrategias elementales:

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

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

(Madrigal, 2017, p. 119) analizar las fases y habilidades en proceso de negociación, descritas en la **tabla 9.1**, lo invitamos a revisarla.

2.3.4. Etapas y procesos de la negociación

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

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

Lo invitamos a revisar los pasos de cada etapa para que las acciones y reacciones, el proceso de negociación y las premisas que deben cumplirse para que una negociación finalice con éxito. Además, para reforzar, le invitamos a desarrollar las siguientes actividades recomendadas:



Actividades de aprendizaje recomendadas

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



Estrategia de trabajo: para realizar esta actividad revise “Habilidades directivas” de Bertha Madrigal Torres (2017), en su capítulo 9: habilidad negociadora.

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

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

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

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

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



Autoevaluación 2

A. Seleccione verdadero o falso según corresponda:

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

B. Analice y complete las siguientes aseveraciones.



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

C. Seleccione la opción correcta según corresponda:

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



los aspectos jurídicos y económicos corresponde al elemento denominado:

- a. Marco de la negociación.
- b. Personas o partes.
- c. Variable de negociación.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 1 y 2:

- Analiza el entorno de la institución.
- Proyecta la innovación como estrategia fundamental para mejorar la gestión pública.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 8

Actividades finales del bimestre

Preparación para examen bimestral

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

Estrategia:

- Revise las unidades recomendadas para cada semana de estudio:
 - Unidad 1: gestión y desarrollo del potencial humano
 - Unidad 2: innovación, trabajo en equipo, comunicación y negociación
- Apóyese con la guía didáctica y Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas: Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento* (3ª ed.). McGrawHill, para ampliar su conocimiento en los temas tratados.
- Desarrolle las tareas recomendadas y autoevaluaciones propuestas en cada unidad.
- Desarrolle los casos integradores expuestos al final del texto; estos casos se centran en compañías, pequeñas, medianas y grandes y ofrecen una conexión rica en aplicación para la práctica.



- Organice el tiempo en función de la distribución de las unidades estudiadas, utilizando herramientas como esquemas, resúmenes, las grabaciones

¡Ánimo y éxitos!





Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 1:

- Analiza el entorno de la institución.

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

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



Semana 9

Estimado estudiante, para el abordaje de los contenidos relacionados con el resultado de aprendizaje, es necesario que revise los contenidos teóricos respecto del proceso de planificación estratégica en cuanto a identificación del medio en que se desenvuelve la organización, y frente a ello, la formulación, implantación y evaluación de las estrategias. Para ello, es necesario el uso de lecturas propuestas en manual práctico de planeación estratégica (González J. y Rodríguez T. 2020), resolución de casos prácticos contenidos en Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas: Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y



crecimiento* (3ª ed.). McGrawHill, apoyarse en los Recursos Educativos Abiertos y ser partícipes con sus opiniones en las diversas actividades planificadas como: foros, chats académicos, validación de su conocimiento a través de las evaluaciones parciales en línea y autoevaluaciones por cada unidad de estudio establecidas en el presente bimestre.

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

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

3.1.1. Contexto de la planeación estratégica

3.1.1.1. Antecedentes e importancia de la planeación estratégica

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

A mediados del siglo pasado, el término de planeación se empezó a referenciar términos para designarlo como: planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación a largo plazo, planeación integrada completa y planeación estratégica. Esta última es la más conocida y utilizada a nivel mundial y que nace de los estudios de



“Formulación de políticas” y de “Estrategia inicial”, desarrollados con el objetivo de afrontar los cambios en el ambiente, en la época de la Segunda Guerra Mundial (Steiner, 2010 como se citó en González y Rodríguez, 2020).

Como se puede evidenciar, la planeación estratégica ha pasado por diferentes etapas, constituyéndose en la base de nuevos elementos a lo largo de la historia, y se ha ido perfeccionando, a tal punto que en la **actualidad**, la mayoría de las grandes empresas cuentan con algún tipo de sistema para este fin, y muchas de las empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo.

3.1.1.2. Beneficios de realizar planeación estratégica

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

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

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



3.1.1.3. Enfoques y proceso de la planeación estratégica

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

- **Planeación reactiva:** este tipo de planeación consiste en planificar el futuro, basada en experiencias exitosas del pasado.
- **Planeación inactiva:** esta clase de planeación se denomina facilista, porque se ejecutan acciones imprevistas por salir del paso, no se basa en el entorno.
- **Planeación preactiva:** planeación que se prepara para el futuro incierto de alguna forma y proyectará futuro, esta afectará sus operaciones.
- **Planeación proactiva:** planeación conocida también como interactiva, en esta la empresa considera que sus propias acciones pueden dar forma a su futuro, lo construyen con bases sólidas llamadas estrategias.

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

Proceso de planeación estratégica

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



3.1.2. El medio interno de la organización

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

3.1.2.1. Antecedentes y valores corporativos

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

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

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

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



tipo de compañía u organización en la cual se le está haciendo el diseño estratégico. Para su construcción se deberán responder las siguientes preguntas:

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

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

3.1.2.2. Formulación de la misión, visión y objetivos

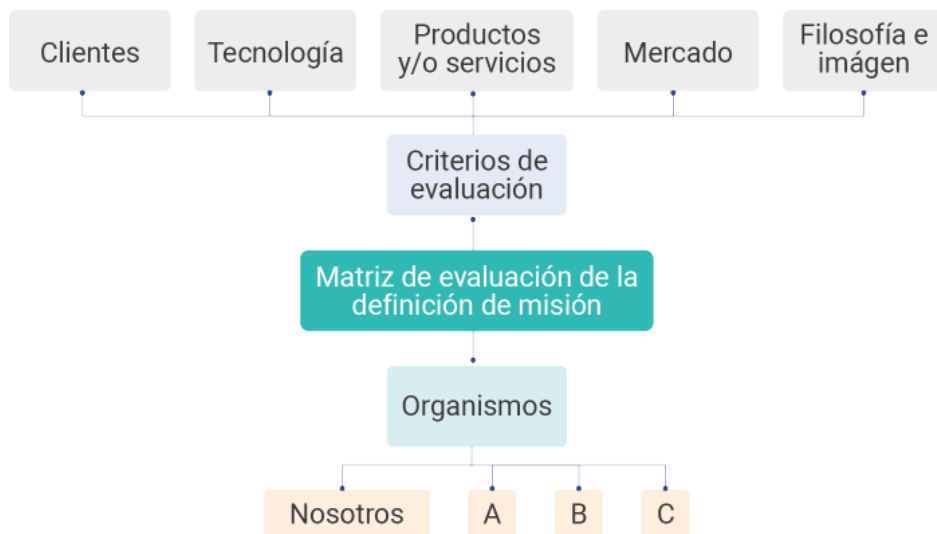
Formulación de la misión

Este elemento es tal vez el más conocido a nivel estratégico; pues, aunque erróneamente se cree que, con la misión, la visión y el FODA, se ha concluido el diseño estratégico. En tal sentido, **la misión** corresponde a los propósitos, la razón de ser o la función que la empresa desempeña en la sociedad; en un sentido más amplio, corresponde a lo que se debe hacer para alcanzar la visión propuesta por la organización. La misión cuenta con organismos y criterios de evaluación, como se muestra en la figura 4.



Figura 4

Matriz para la construcción de la misión de la empresa.



Nota. Adaptado de *Manual práctico de planeación estratégica* (p. 21), por González, J. & Rodríguez, M., 2020, Bogotá, Colombia: Díaz de Santos.

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

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

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

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

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

Formulación de la visión

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



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

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

3.1.2.3. Diagnóstico y auditoría interna de la organización

Cultura organizacional

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

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



Auditoría organizacional

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

Tabla 2
Factores internos de la organización.

Factor capacidades directivas	Factor de capacidades financieras
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de gestión.• Liderazgo empresarial.• Delegación y capacidad de toma de decisiones.• Compromiso de la junta directiva.• Compromiso con los socios y propietarios de la organización.• Cumplimiento de indicadores de gestión.• Otros.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de endeudamiento.• Aprovechamiento de microcréditos.• Créditos sectoriales.• Capital de trabajo .• Desarrollo de banca de inversiones.• Políticas financieras.• Operativización de las inversiones.• Participación en el mercado. Bursátil.• Otros.
Factor capacidades tecnológicas	Factor de capacidades competitivas
<ul style="list-style-type: none">• Reconversión tecnológica.• Tecnología de la organización.• Software aplicable a la empresa.• Gestión del conocimiento.• Capacidad tecnológica.• Avances en Investigación, innovación y desarrollo (12+D).• Capital intelectual.• Otros.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de asociatividad.• Actitud frente a la competencia.• Alianzas estratégicas.• Formación de caster y de cadenas productivas.• Población urbana y rural.• Internacionalización de productos y/o servicios.• Micro localización.• Otros.

Nota: Adaptado de: *Diagnóstico y Auditoria Interna de la Organización* (p. 55), por González J. y Rodríguez T., 2020.

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

Ahora, profundicemos su aprendizaje mediante su participación en las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Estimado estudiante, es importante la revisión de: **González J. y Rodríguez T. (2020)**, Manual práctico de planificación estratégica; en el capítulo 1 de Planificación Estratégica y capítulo 2 del proceso de planificación estratégica.

Estrategia de trabajo

La revisión de los capítulos relacionados con la Planificación Estratégica y su proceso, le permitirá en primera instancia tener un conocimiento amplio de los fundamentos teóricos de lo que es la planeación estratégica y luego, el proceso práctico que sigue la planeación estratégica para conocer el medio interno y externo en que se desenvuelve la organización.

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

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

2. Estimado estudiante, remítase a revisar el vídeo de Planificación Estratégica propuesto para la presente semana de estudio.

Estrategia de trabajo



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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 10

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

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

3.2. Análisis situacional: el medio externo de la organización

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

Todos los administradores, ya sea que trabajen en un negocio, una dependencia gubernamental, una iglesia, una fundación de beneficencia o una universidad, deben, a toda medida posible, considerar los elementos y las fuerzas del ambiente externo dadas las condiciones y las contingencias como



estas se presenten. En la figura 5 se ilustra el efecto del ambiente externo en la organización, cuyas influencias restrictivas son mucho más decisivas y observables desde una perspectiva internacional.

Figura 5
Medioambiente externo de la organización



Nota. Adaptado de *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación* (p. 40), por Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M., 2017, México: McGraw- Hill, interamericana editores S.A.

En la figura 5 se representa el medioambiente externo, en donde confluyen las fuerzas externas del medio en el que coexiste la organización y que pueden ser beneficiosos o perjudiciales para su existencia.



3.2.1. Operar en una sociedad plural

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

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

3.2.2. Entorno social y económico

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



3.2.3. Entorno político, gubernamental y legal

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

3.2.4. Entornos tecnológicos e innovadores

Uno de los factores de mayor influencia en el ambiente es la tecnología.

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

3.2.5. Entorno ecológico y medioambiental

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



3.2.6. Responsabilidad social de los administradores

A principios del siglo XX, la misión de las empresas lucrativas fue exclusivamente económica, hoy, en parte por las interdependencias de los muchos grupos que conforman nuestra sociedad, ha aumentado su participación social. En realidad, se trata de una cuestión sobre cuál es la responsabilidad social de la empresa; de hecho, esta cuestión, originalmente asociada a los negocios, hoy se plantea con creciente frecuencia respecto de gobiernos, universidades, organizaciones sin fines de lucro o de beneficencia y hasta de las iglesias; así, aquí nos referimos a la responsabilidad social y el grado de respuesta social de todas las organizaciones, aun cuando el enfoque de esta discusión está en los negocios. La sociedad, consciente y crítica respecto de la urgencia de sus problemas, cuestiona a los gerentes, en especial a los que están en la cima, ¿Qué hacen para solventar sus responsabilidades sociales y por qué no hacen más? Koontz, Weihrich, y Cannice, (2017).

3.2.7. Auditoría del entorno

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

[Variables externas de la organización](#)



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



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para enriquecer su conocimiento, realice las actividades que se presentan a continuación:

1. Estimado estudiante, le invito a revisar el ejemplo del texto “diagnóstico estratégico de la empresa “marroquinera, somos de cuero”

Estrategia de trabajo

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

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

2. Estimado estudiante, realice la autoevaluación 3, de los temas trabajados 8 y 9.

Estrategia de trabajo

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



¡Adelante y éxitos!



Autoevaluación 3

A. Seleccione verdadero o falso según corresponda:

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

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

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



6. ¿En qué tipo de sociedad operan muchos de los administradores en donde los grupos organizados representan distintos intereses sociales?

- a. Sociedad gubernamental.
- b. Sociedad plural.
- c. Sociedad unilateral.

7. ¿Qué busca la comunicación organizacional?

- a. Generar los mejores canales de comunicación a fin de generar confianza entre los miembros de la organización, fortalecer los valores a través de reuniones, informes, boletines, etc.
- b. Precios para con los clientes externos, se debe en primer lugar conquistar el primer mercado el cual está representado por los colaboradores de la empresa o clientes internos.
- c. Valores, creencias, mitos, leyendas, actitudes, reglas y procedimientos propias de la organización.

C. Complete:

8. Con base en las definiciones sobre planeación estratégica se evidencia que muchos autores coinciden en que se debe ____ y ____ para alcanzar los ____, y de esta manera ser ____ en un mercado global.

9. La misión corresponde a los ____ que la empresa desempeña en la sociedad; en un sentido más amplio corresponde a lo que se debe hacer para ____ propuesta por la organización.

10. La comunicación organizacional es ____ más relevante, pues busca generar los mejores ____ a fin de generar confianza entre ____, fortalecer los valores a través de reuniones, informes, boletines, etc.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 3:

- Desarrolla estrategias corporativas generadoras de valor.

El presente resultado de aprendizaje, permitirá, por un lado; completar el estudio de los contenidos anteriores respecto del diagnóstico situacional y ahora realizar el análisis FODA de la organización, y, por otro lado, se podrá plantear las estrategias necesarias para su posterior ejecución y evaluación.

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 11

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

Unidad 4. Formulación, ejecución y evaluación de estrategias

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

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



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

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

Estrategias y políticas están estrechamente relacionadas, son el marco de los planes, la base de los planes operativos e influyen en todas las áreas de la administración. El término estrategia (derivado de la palabra griega *strategos*, que significa general) se ha utilizado de diferentes maneras, y los autores difieren en al menos un aspecto importante: algunos se enfocan en los dos puntos finales (misión/propósito y metas/objetivos) y los medios para alcanzarlos (políticas y planes), otros resaltan los medios para los fines en el proceso estratégico, más que los fines en sí. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2017, pp. 130-131).

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



4.1.2. Proceso de planeación estratégica

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

[Modelo del proceso de planeación estratégica](#)

En la presente infografía, se puede observar los pasos que sigue el proceso de planeación estratégica; empezando desde el análisis situacional o diagnóstico en el que se establece el perfil o la filosofía empresarial, se identifican las fuerzas del medio interno y externo (FODA) y frente a ello se definen las estrategias a desarrollarse, las mismas que serán evaluadas para luego ser ejecutadas y finalmente se definirán mecanismos de control. Además, se presentan brevemente algunos de los pasos que ya se han estudiado y que se presentan en el proceso del gráfico que se expone en esta parte; previo al levantamiento de las matrices FODA y al planteamiento de las estrategias organizacionales.

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

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

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

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



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

Figura 6

Procedimiento para desarrollar la matriz MEFI figura



Nota. Adaptado de *Manual práctico de planeación estratégica* (p. 56), por González,

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

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

[Matriz de Factores Internos de Aerolínea ALITAS](#)

Conclusiones del análisis de la MEFI Aerolínea Alitas

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

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

B. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

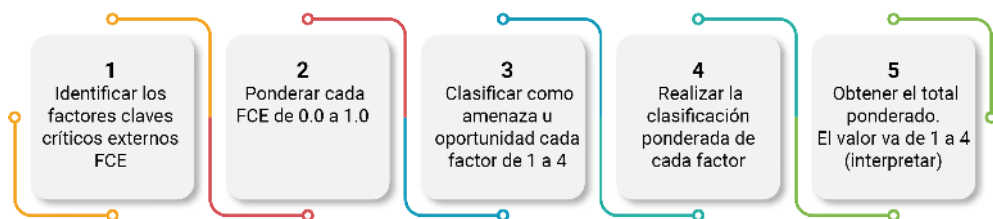
Esta herramienta permite medir y evaluar a la organización respecto al medioambiente, con factores menos manejables, pues son externos y no dependen de nosotros como organización. Allí aparecen entonces las oportunidades y amenazas. En esta matriz, se puede evaluar, información económica, social, cultural,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

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



Figura 7

Procedimiento para desarrollar la matriz MEFE.



Nota. Adaptado de *Manual práctico de planeación estratégica* (p. 66), por González, J. & Rodríguez, M., 2020, Bogotá, Colombia: Díaz de Santos.

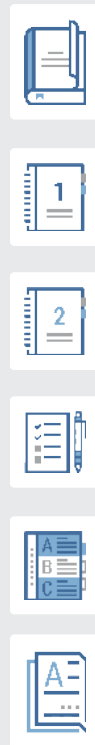
La figura que se presenta indica cada uno de los pasos a seguir para el proceso de evaluación de los factores externos (oportunidades y amenazas); y para una mejor comprensión del proceso, se lo hará tomando el ejemplo del hipermercado “El Familiar”. Se lo invita a revisar cada una de las matrices de análisis del medioambiente externo, que se encuentran en “Manual práctico de planeación estratégica” de González, J. J., & Rodríguez, M. T. (2020), de la página 67 a la 76.

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

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

2. Asigne un peso relativo a cada factor

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



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

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

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

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

5. Sume las calificaciones ponderadas

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

Análisis de la MEFE del hipermercado El Familiar:

Tenga en cuenta antes de iniciar este análisis que si se obtiene un promedio ponderado de 4,0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Por su parte, si se obtiene un promedio ponderado de 1,0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación. Para este caso el resultado de la MEFE nos arroja un



valor de 2,72 que indica que el hipermercado no se encuentra amenazado en alto grado, aunque existen oportunidades de mejora, pues evidentemente son más las oportunidades que se deben aprovechar, sin dejar de lado que las amenazas hay que aminorarlas por medio de los puntos internos de la organización.

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

1. **La estrategia DA**, busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini– mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una conversión, se reduzca o hasta se liquide.
2. **La estrategia DO**, intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. **La estrategia FA** utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.
4. **La estrategia FO**, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia esta. Si tienen debilidades, buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas, lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.



Tabla 3

Matriz FODA para la formulación de estrategias

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

Nota: Tomado de *Administración, una perspectiva global y empresarial* (p. 107), por Koontz, et al., 2017.

En la matriz de cruce de estrategias, entre todos y cada uno de los factores internos y externos, se definen las estrategias tanto para enfrentar las debilidades y amenazas como para aprovechar las oportunidades y optimizar las fortalezas.



4.1.4. Establecimiento de estrategias y objetivos

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

- **Formulación de estrategias**

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

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

- **Formulación de objetivos**

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



4.1.5. Fase de ejecución del plan estratégico

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

Plan operativo anual (plan de acción)

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

Proceso de elaboración del plan operativo anual

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



Tabla 4*Plan operativo anual ejemplificado*

Plan de acción estrategia. Dar a conocer otros mercados internos o externos del departamento para obtener mejor beneficio económico. (F2, 01)							
Meta anual	Actividad	Resultado	Responsable	Recursos	Costo presupuesto	Cronograma	Fecha inicio
Económicas	Realizar una investigación de mercados.	Identificación de las características económicas de consumo, detectando amenazas y oportunidades, reconociendo las fortalezas y debilidades del producto a ofrecer, traslados hacia zona de influencia.	Gerencia general y administrativa.	Humanos, tecnológicos, físicos, financieros, proveedores.	\$ 800,000.00	15 días	12/01/2015 - 23/01/2015
	Contratar con nuevos comercializadores para la venta del producto	Definición de recursos de logística, transporte, puntos de venta, material de apoyo.	Gerencia general y administrativa.	Humanos, tecnológicos, físicos.	\$5,000,000.00	3 días	29/01/2015 - 31/01/2015
		Aplicación de estrategias de		Recurso humano,	\$20,000,000.00	15 días	



Plan de acción estrategia. Dar a conocer otros mercados internos o externos del departamento para obtener mejor beneficio económico. (F2, 01)

Meta anual	Actividad	Resultado	Responsable	Recursos	Costo presupuesto	Cronograma	Fecha inicio
	Organizar un departamento comercial.	marketing desde lo interno; motivación hacia los trabajadores para reflejar al exterior las ventajas de la empresa.	Gerencia general	físico, técnico.			19/01/2015 - 31/01/2015
	Realizar un programa de comunicación integral.	Dar a conocer el carbón a través de publicidad, página, web, imágenes y relaciones pública empresa.	Gerencia general y administrativa.	Humanos, tecnológicos, físicos.	\$10,000,000.00	5 días	02/02/2015 - 06/02/2015
	Definir contratos.	Establece pautas de ventas con cada una de las negociaciones, definiendo cantidades de	Gerencia general.	Recurso humano, técnico, tecnológico.	\$ 500,000.00	7 días	16/02/2015 - 22/02/2015



Plan de acción estrategia. Dar a conocer otros mercados internos o externos del departamento para obtener mejor beneficio económico. (F2, 01)							
Meta anual	Actividad	Resultado	Responsable	Recursos	Costo presupuesto	Cronograma	Fecha inicio
		producción y calidad.					
		Costo total			\$36,300,000.00		

Nota: Adaptado de *Manual práctico de planeación estratégica* (p.107), por González, J. y Rodríguez, M., 2020, Bogotá-Colombia

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

4.1.6. Fase de retroalimentación y control

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

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





Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Estimados estudiantes; es importante que revise los contenidos de los textos complementarios para mejor comprensión de las temáticas en estudio.

Estrategia de trabajo

En manual práctico de planificación estratégica de González J. y Rodríguez T. (2020); se debe revisar todo el capítulo 2 que tiene que ver con el proceso mismo de la planeación estratégica, y en Administración, una perspectiva global e innovación (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2017), en el capítulo 5 de estrategias, políticas y premisas de la organización encontrará información relacionada con el establecimiento de matrices FODA para el establecimiento de las estrategias de la organización.

2. Estimado estudiante, revise “Manual práctico de planeación estratégica” de González, J. J., & Rodríguez, M. T. (2020).

Estrategia de trabajo

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

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

3. Se le recomienda observar el **video:** [La planeación estratégica en la administración pública.](#)



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

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



Autoevaluación 4

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

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

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

5. La respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? Constituyen elementos en la planificación estratégica para definir en la empresa:
 - a. La misión.
 - b. El perfil.
 - c. Los objetivos.



6. Por lo general en la planificación estratégica el ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de:
- a. Fortalezas y debilidades.
 - b. Amenazas y oportunidades.
 - c. Recurso humano y competencia.
7. La matriz que sirve para medir y evaluar las oportunidades y amenazas en la organización se denomina:
- a. Matriz de evaluación de factores externos MEFE.
 - b. Matriz de evaluación de los factores o fuerzas internas MEFI.
 - c. Matriz de cruce de factores para el establecimiento de las estrategias.
8. De acuerdo con los tipos de estrategias en la organización, las estrategias integrativas son aquellas que se ejecutan considerando las premisas:
- a. Hacia delante, hacia atrás y horizontal.
 - b. Penetración en el mercado, desarrollo de mercado y producto.
 - c. Asociación, reducción, desplazamiento, liquidación y combinación.

C. Complete las siguientes aseveraciones:

9. En cuanto al establecimiento de objetivos estratégicos, Fred (1991), considera que después de establecer las ____ se procede a su ____, fijando metas, políticas y su correspondiente ____, según sea su importancia.
10. La retroalimentación se debe hacer cada ____, para identificar ____ y para el cumplimiento de ____.

[Ir al solucionario](#)





Semana 12

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

Unidad 4. Formulación, ejecución y evaluación de estrategias

4.2. Habilidad estratégica

4.2.1. La estrategia como habilidad

El término estrategia se relaciona con otros, tales como procedimiento, proceso, táctica, destreza, estilo, orientación, técnica, método. Hay que partir de la base de que el término estrategia es más amplio, y en él hallan cabida todos los demás. Así, la estrategia se define como el conjunto de procedimientos necesarios para llevar a cabo un plan o una tarea.

Shucksmith concluye que estos procedimientos son los “procesos que sirven de base a la realización de las tareas intelectuales”. De lo anterior se deduce entonces que serán las secuencias integradas de procedimientos que se eligen con un determinado propósito.

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



4.2.2. ¿Es lo mismo habilidad que estrategia?

Una habilidad es una acción intelectual que puede emplearse en trabajos concretos. Predecir, resumir y hacer son ejemplos de habilidades.

Asimismo, la habilidad es todo aquello que la organización y su gente hacen particularmente bien, y que se transforma en su capacidad distintiva, solo que esta puede desaparecer cuando la competencia logra igualarla o incluso rebasarla.

Las estrategias son tácticas o formas de ejecutar una habilidad determinada; de su buena aplicación dependerá el éxito o fracaso de la estrategia, y como consecuencia el de los objetivos.

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

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



4.2.3. Habilidades directivas y planeación estratégica

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

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

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

Habilidades directivas que debe poseer el directivo



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

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



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

Estimado estudiante, se le recomienda revisar la **figura 12.1**. (Madrigal, 2017, p. 169), en donde se muestra cómo el directivo tiene la responsabilidad de desarrollar diversas habilidades, como las habilidades hard (conocimientos técnicos y de negocio) y las habilidades soft (liderazgo de personas, comunicación, negociación, etc.). Cualquier deficiencia en estas habilidades provocarán que el rumbo de la organización gire en otra dirección.

Exigencias del directivo a los colaboradores

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

- a. **Lealtad:** debe ser entendida como la capacidad de nuestro colaborador de decir la verdad de lo que piensa sobre las propuestas del líder, ofrecer su



punto de vista de una forma sincera, valiente y honesta. Además, y muy importante, tener la capacidad de decir no.

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



Estimado estudiante; puede revisar la **figura 12.2** de (Madrigal, 2017, p. 171) en donde se señala; por qué el líder directivo debe tener claro que no es un ente aislado, que no puede hacer nada relevante él solo, pues cualquier acción que quiera emprender, estará condenada al fracaso si no se rodea de colaboradores adecuados y, si no marca los lineamientos y pautas que se deben seguir.

4.2.4. Importancia del liderazgo estratégico

Lussier y Achua (2011) definen que el liderazgo estratégico es la capacidad de una persona para anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar en forma estratégica y trabajar con los demás para iniciar cambios que crearán un futuro viable para la organización.



Es un proceso de proporcionar la dirección y la inspiración necesarias para crear e implementar la visión, misión y estrategias de una empresa para lograr los objetivos organizacionales.

El liderazgo estratégico debe incluir a los gerentes de los niveles alto, medio e inferior de la organización. Sin embargo, de estas tres clasificaciones gerenciales, son los gerentes de nivel superior (estrategas) que se mantienen claramente como responsables del desempeño de la empresa a corto plazo, así como de crear condiciones que asegurarán la supervivencia futura de la organización. (p.418)

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

Los aspectos que reflejan ausencia de liderazgo en la dirección son:

1. Los miembros de la entidad sienten la necesidad de que alguien los guíe.



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

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



Figura 8

El liderazgo estratégico y el proceso de la administración estratégica



Nota. Adaptado de *Habilidades directivas; Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento* (p. 213), por Madrigal, B., 2017, Ediciones McGrawHill. Tercera edición.

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





Semana 13

Estimado estudiante, continuamos con la segunda parte de la temática de habilidades estratégicas y qué tiene que ver con la dirección estratégica, mapa de estrategias y la planeación y ventaja competitiva de la organización, para ello le invito a revisar el capítulo 12 de (Madrigal, 2017, pp. 174-183).

¡Empecemos con el estudio de esta importante temática!

Unidad 4. Formulación, ejecución y evaluación de estrategias

4.2. Habilidad estratégica

4.2.5. Importancia de la estrategia en la dirección

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

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

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



Estimado estudiante; se le recomienda revisar la tabla 12.1. Elementos de la estrategia, de habilidades directivas, de (Madrigal, 2017, p. 175); en el que podrá apreciar ejemplos de estrategias que se establecen desde la filosofía empresarial, los objetivos y las estrategias corporativas, así como los procesos para su ejecución y control.

4.2.6. Mapas de estrategia

Robert Kaplan (2002) afirma que los mapas de estrategia son el arma principal del directivo, líder, empresario o de cualquier persona exitosa. Para alcanzar el éxito se requiere que las estrategias se den a conocer y que el equipo de trabajo domine las habilidades de planeación y administración estratégica. La tabla 5, muestra algunos elementos que se utilizan para crear los mapas de estrategias de un general (líder del ejército) y un empresario (líder empresarial).

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

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



Tabla 5
Construcción de un mapa de estrategia

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

Nota: Adaptado de *Habilidades directivas; Mapa de estrategias* (p. 217), por Madrigal, B., 2017, Ediciones McGrawHill. Tercera edición.

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

La estrategia es una disciplina



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

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

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

El mejor camino para construir un mapa de estrategia parte de la alta dirección, que comienza por definir la guía y luego grafica las rutas que se deben seguir. En primer lugar, los directivos deben revisar la misión establecida y sus valores, reconocer por qué existe la empresa y en qué cree. Con esta información se puede desarrollar una visión estratégica o determinar a dónde quiere llegar la compañía. Esta visión presenta un panorama de todas las metas de la compañía, por ejemplo, aumentar las ganancias en un sector, ganar mercados o ser la mejor empresa. En la figura 9 se aprecia la forma en que la dirección traza sus estrategias.

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



Figura 9

Flujo del mapa de estrategia



Nota. Adaptado de *Habilidades directivas; Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento* (p. 219), por Madrigal, B., 2017, Ediciones McGrawHill. Tercera edición.

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

4.2.8. Planeación estratégica y ventaja competitiva

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

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

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

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

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

El costo competitivo tiene las siguientes ventajas:

- Curva de experiencia.
- Mano de obra eficiente y capacitación.
- Producto o servicio básico sin adornos (por ejemplo, una línea de aviación en la que los lugares no están numerados ni se ofrecen refrescos; su objetivo principal es dar solo un servicio de transporte).
- La experiencia reduce los costos.
- Producción eficiente. Las nuevas formas de mercadeo permiten que algunas empresas cobren antes de que el cliente reciba el producto. De esta manera, el productor comienza a producir luego de que recibe el pedido y el pago correspondientes.
- Mejor diseño del producto.
- Se minimizan gastos fijos mediante reestructuración interna y estudio de tiempos y movimientos.
- El líder estratégico siempre debe buscar una ventaja competitiva. Esta se concreta cuando el precio que pagan los compradores es menor. La imagen de calidad no necesariamente tiene que ser de alto costo (por ejemplo, la patente Xerox fue, en su tiempo, una de sus ventajas competitivas).
- Algunas ventajas competitivas son:
 - Comodidad y presentación del producto, como la comida rápida o instantánea.
 - Servicio de lujo, como el que ofrecen los grandes hoteles y cadenas hoteleras.

4.2.9. Pilares de la dirección estratégica

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

1. Formulación de la estrategia.



2. Implantación de la estrategia.

3. Evaluación de la estrategia.

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

Pensamiento estratégico

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

Actitud estratégica

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

Intención estratégica



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

4.2.10. Estrategias según el ámbito de aplicación

Estrategias del sector público

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

Estrategias de las empresas privadas

Los directivos de organizaciones privadas saben que deben entender la dinámica de la competencia y saber elaborar estrategias competitivas claras. Estas aptitudes son importantes en el ámbito interno para aclarar la estrategia, pero también porque las organizaciones pueden depender de la regulación pública, que actúa como sustituto de mercados competitivos reales o decide crear un mercado competitivo a través de la desregulación competitiva. Dicha situación influye en la estrategia de empresas agroindustriales, pues el sector salud siempre está cuidando la calidad de lo que la gente consumirá.

Estrategias del sector no lucrativo

Las fuentes de financiamiento de las instituciones no lucrativas son variadas y reconocen múltiples orígenes. La influencia de las instituciones donantes pueden ser determinantes en el momento de diseñar las estrategias de la organización. Para procurarse recursos, esta puede aumentar la importancia de los grupos de presión política, lo que dificulta una clara planificación



estratégica y obliga a que la toma de decisiones y las responsabilidades se mantengan en el centro de la organización. Este tipo de entidades es vigilado y supervisado por organismos públicos.

Estrategias de las empresas de servicios profesionales

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

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



Actividades de aprendizaje recomendadas

Ahora, profundicemos su aprendizaje mediante su participación en las siguientes actividades:

1. Se le recomienda revisar “Habilidades directivas” de (Madrigal, 2017) en cuanto a los temas de la unidad 11 respecto de la habilidad estratégica.
2. Revise el siguiente video de [habilidades directivas](#).

Estrategia de trabajo

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

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





Autoevaluación 5

A. Conteste con verdadero o falso según corresponda:

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

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

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



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

C. Complete:

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

[Ir al solucionario](#)





Semana 14

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

Unidad 4. Formulación, ejecución y evaluación de estrategias

4.3. Habilidad para empoderar y delegar

Introducción

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

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

En este tema de estudio, el empoderamiento (*empowerment*) se presenta como una variable importante estrechamente relacionada con la motivación, la que es afectada por los componentes de la tarea, de la organización y del liderazgo. Este concepto se estudia en el contexto del paradigma de la gestión de “calidad de vida en el trabajo” que privilegia el vínculo con el desarrollo



integral del personal y del equipo, más que la relación económica que explica los fenómenos organizacionales. (Madrigal, 2017, pp.186-189).

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

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

4.3.1. Potenciación o empoderamiento

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

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

4.3.1.1. Empoderamiento

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

Empowerment

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



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

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

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

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

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



4.3.1.2. Particularidades del empoderamiento

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

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

4.3.1.3. El empoderamiento como generador de talento

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

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

4.3.1.4. Resultados positivos del empoderamiento en los empleados

En las organizaciones que empoderan a su personal se genera un proceso más eficiente y con mayor visión de la toma de decisiones, se incrementa la calidad y la productividad mejoran significativamente. Otro resultado positivo es la reducción de costos organizacionales, lo que incrementa la rentabilidad



de las empresas y estas se convierten en entidades abiertas al cambio y la innovación. Su trabajo adquiere un importante significado; veamos algunos resultados.

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

4.3.1.5. Características de los equipos empoderados y autodirigidos

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

1. Antes de iniciar el proyecto, ya se les ha dado responsabilidad.
2. Se empoderan con el conocimiento diario producto de atender a cada paciente.
3. En el proceso de investigación se produce una etapa de autoaprendizaje, la cual se socializa en forma inmediata, que se concreta en seminarios de investigación, análisis y evaluación del paciente (estudios de caso).
4. Existe un sistema jerárquico e individualizado de liderazgo compartido.
5. La delegación es rápida, por lo cual se manifiesta el papel activo del liderazgo.
6. La movilidad de los miembros del equipo genera más líderes jóvenes.



7. Empodera al joven estudiante que tenga perfil de líder y que sea capaz de mover y desarrollar su entorno.
8. Existe un programa de formación y capacitación en emprendimiento que es evaluado con cierta periodicidad.

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

Reglas para delegar

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

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 15

Estimado estudiante, continuando con la temática de “habilidad para empoderar y delegar, vamos a revisar información valiosa respecto de los tipos de liderazgo, las formas de delegar autoridad y cómo empoderar la autoridad



para una adecuada comprensión. Responsabilidad y compromiso en el logro de las metas de la organización; para ello les invito a revisar los contenidos teóricos de (Madrigal, 2017, pp. 189-195).

Unidad 4. Formulación, ejecución y evaluación de estrategias

4.3. Habilidad para empoderar y delegar

4.3.2. Tipos de liderazgo ideales para delegar

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

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

Estilos de mando necesarios para delegar

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

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



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

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

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

Este caso se presenta cuando las personas están capacitadas, por ejemplo, los miembros del área de urgencias de un hospital.

Liderazgo de equipo compartido. Este tipo de liderazgo se presenta en las organizaciones de equipos extremos, como los que operan en el área de urgencias de un hospital, pero también en las entidades que tienen diferentes niveles jerárquicos (Pearce y Sims, 2002). Esta perspectiva sugiere que el liderazgo eficaz de los equipos de acciones extremas puede trascender la influencia de un solo líder formal, es decir, el liderazgo puede ser compartido entre varios miembros del equipo.



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



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

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

4.3.3. Delegación dinámica y liderazgo

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

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

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



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

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

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

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

4.3.3.1. Delegación de la autoridad en el liderazgo

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





Delegación de autoridad

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

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

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

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

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

4.3.3.2. Principios clásicos para delegar

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

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



habilidades y proyectos. De esta forma, podrá delegar de manera correcta la autoridad y tener menos incertidumbre con respecto a sus empleados.

Qué debe hacer el jefe al momento de delegar:

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

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

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

Cuatro recomendaciones finales

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





Actividades de aprendizaje recomendadas



Reforcemos el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.

1. Estimado estudiante, revise los temas de la habilidad para empoderar y delegar de Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas: Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento* (3ª ed.). McGrawHill.

Estrategia de trabajo

Se le recomienda revisar “Habilidades directivas” de (Madrigal, 2017) en cuanto a los temas de la unidad 12 respecto de la habilidad, empoderar y delegar.

2. Estimado estudiante, observe el video de [trabajo colaborativo](#).

Estrategia de trabajo

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

3. Estimado estudiante, se le recomienda revisar el estudio de caso relacionado con la experiencia en el facultamiento y el arte de delegar.

Estrategia de trabajo

Revise el estudio de casos 13.1 Experiencias en facultamiento y 13.2 El arte de delegar y contestar las preguntas de discusión que constan en (Madrigal, 2017, pp. 194-195).

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

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



Autoevaluación 6

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

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



c. El talento del personal.

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



10. Una de las principales características de un líder delegado en contextos que mencionan los investigadores Katherine J. Klein (2009) y colaboradores es la capacidad de organización y dirección, la cual consiste en:

- a. Comprometer al equipo para que actúe en forma inmediata y que internalice una actitud emprendedora. Cada acción es un nuevo emprendimiento.
- b. Que el empleado se empodere con la delegación de autoridad y pueda tomar decisiones para escoger métodos diferentes de los que aplica su jefe.
- c. La disposición a tolerar que los subordinados cometan errores, pero capacitarlos para que no los cometan nuevamente.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 1 y 3:

- Analiza el entorno de la institución.
- Desarrolla estrategias corporativas generadoras de valor.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 16

Actividades finales del bimestre

Preparación para el examen bimestral

Estimado estudiante; en esta semana le invito a revisar los temas estudiados y pendientes hasta la presente fecha, así como los recursos educativos propuestos y que corresponden al segundo bimestre, para de esta forma estar listo y rendir la evaluación presencial correspondiente.

El estar preparado en las diferentes temáticas y actividades académicas desarrolladas, le permitirá evaluar el logro de los resultados de aprendizaje del bimestre, al igual que las competencias propuestas en el mismo.

Actividades académicas:

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

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



Así mismo, es importante que practique algunos casos de estudio con las matrices de evaluación de los factores internos y externos. Esto le permitirá tener más claridad de cómo priorizar y dar soluciones posteriores según como se encuentre el medio interno y externo.

Unidad 4. Formulación, ejecución y evaluación de estrategias; la misma que se estudió en las semanas 11-15, y en las que se tratan temas relacionados con el proceso de planificación estratégica y las herramientas para su construcción; así mismo se complementa con temas relacionados con las habilidades estratégicas y las de empoderar y delegar. Los contenidos teóricos se pueden revisar tanto en: “Manual práctico de planificación estratégica” y “Administración una perspectiva global e innovación” (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2017), como en “habilidades directivas” (Madrigal, 2017).

También, es importante que realice algunos ejercicios prácticos completando las matrices de formulación, evaluación y ejecución de estrategias, así logrará entender mejor cómo seleccionar los objetivos estratégicos que requiere la organización para mejorar su gestión.

- Revise la guía didáctica, en donde se encuentran señalados los resultados de aprendizaje, los contenidos y actividades que se han desarrollado en el bimestre.
- Revise los recursos educativos propuestos, ya sean videos, estudios de casos y autoevaluaciones para reforzar los conocimientos adquiridos.
- Practique el proceso de planeación estratégica, utilizando las matrices de evaluación de factores internos y externos, así como para la formulación, evaluación y ejecución de estrategias.

¡Ánimo y éxitos!





4. Autoevaluaciones

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La dirección es una función de la administración que tiene como propósito el logro de metas y resultados de las organizaciones públicas y privadas.
2	a	Las habilidades directivas son un conjunto de capacidades (destrezas) y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación.
3	a	Las habilidades aplicadas por el directivo son las sociales en su nivel 1; estas son indispensables básicas; a partir de aquí se desarrollan otras habilidades más avanzadas como dar instrucciones, pedir ayuda, disculparse entre otras.
4	a	La fase estática incluye los tres primeros procedimientos para administrar una empresa, prever, planear y organizar, funciones mecánicas y que requieren el uso de habilidades técnicas.
5	a	La fase dinámica incluye los procedimientos integrar, dirigir y controlar; funciones dinámicas y que requieren el uso de habilidades directivas.
6	a	El principal criterio que identifica el liderazgo es el trabajo en equipo para lograr objetivos organizacionales.
7	a	La automotivación, la autoconciencia y el autocontrol son componentes de la inteligencia personal.
8	b	La autoconciencia manifestada en personas y/o líderes con habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista y con conciencia de sus mismas limitaciones, admitiendo con sinceridad sus errores.
9	F	Las características corresponden al dirigente y/o líder democrático. El líder autocrático toma decisiones sin consultar y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o asignar castigos



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
10	V	El término francés laissez-faire se traduce como "dejar hacer". Los dirigentes laissez-faire tienen una participación mínima en los trabajos, proporcionan libertad a los colaboradores para la toma de decisiones y dejan pasar ciertas actividades lo que no es beneficioso para las organizaciones.
Ir a la autoevaluación		



Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	La creatividad no debe entenderse como un proceso individual, pues, aunque una persona se reconozca como creativa la realidad es que la inteligencia y la creatividad surgen de las interacciones.
2	V	La creatividad en todos los aspectos y procesos incluido el de la dirección y liderazgo puede desarrollarse; sin descartar teorías que señalan que todos nacemos con esta habilidad y requiere cultivarse para potenciarla.
3	V	La creatividad empresarial se ha convertido en un aspecto relevante de la administración moderna para crear nuevos procesos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y/usuarios y lograr ventaja competitiva en el mercado.
4	profesionales (hard skill) transversales o genéricas individuales y sociales de las personas (soft skills) al espacio del trabajo y resolver problemas.	Las organizaciones necesitan profesionales que integren habilidades técnicas y personales, capaces de adaptarse, comunicarse, aprender y resolver problemas de manera efectiva en el entorno laboral.
5	estrategia creación del conocimiento para incrementar la productividad y competitividad.	La innovación facilita la colaboración entre empresas y talento humano para generar conocimiento que impulse la productividad y competitividad organizacional.
6	nuevos empleos y carreras de futuro para los jóvenes.	El progreso científico y tecnológico debe impulsar la creación de nuevas opciones laborales y profesionales que permitan a los jóvenes desarrollarse y afrontar los desafíos del futuro.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
7	comunicación y habilidades sociales autogestión y desarrollo autónomo; y pensamiento sistemático	Además de los conocimientos técnicos, los profesionales del siglo XXI deben desarrollar competencias clave. Estas habilidades les permitirán enfrentar entornos laborales cambiantes, innovar y contribuir al crecimiento sostenible de las organizaciones.
8	a	La negociación ganar-ganar permite que los intereses y valores de las partes no sean opuestos buscando puntos complementarios para desarrollar una negociación beneficiosa para ambas partes.
9	a	La variable negociación incluye TODO lo relacionado con la negociación: marco de la negociación y las personas o partes.
10	a	El marco de negociación abarca a más del lugar donde se desarrolla la negociación aspectos a considerar aspectos culturales, idioma, presiones sociales, aspectos jurídicos entre otros.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	La cultura organizacional está conformada por la cultura corporativa, héroes organizacionales, la comunicación organizacional y mercado corporativo interno
2	V	La cultura organizacional es un factor clave de éxito y se define como la relación entre la cultura corporativa los héroes de la organización, la comunicación y el mercado corporativo interno.
3	F	Los factores relacionados con el comportamiento de la población, y sus condiciones económicas y calidad de vida, tienen relación directa con el medio social y económico de la organización
4	b	La contaminación, el uso adecuado del agua y los ecosistemas, tienen que ver con el entorno ecológico y ambiental.
5	a	A principio del siglo XX la misión de las empresas lucrativas fue exclusivamente de tinte económico antes que de servicio social.
6	b	En una sociedad netamente pluralista, operan muchos de los grupos organizados que representan distintos intereses sociales.
7	a	La comunicación organizacional ante todo busca generar los mejores canales de comunicación a fin de generar confianza entre los miembros de la organización, fortalecer los valores a través de reuniones, informes, boletines, etc.
8	planear medir resultados deseados competitivos	La planeación estratégica implica no solo establecer objetivos, sino también definir acciones concretas y medir su cumplimiento para garantizar el logro de resultados.
9	propósitos, la razón de ser o la función alcanzar la visión	La misión define el propósito fundamental de la organización y su papel dentro de la sociedad, orientando sus actividades y decisiones.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
----------	-----------	-------------------

10	uno de los aspectos canales de comunicación los miembros de la organización	La comunicación organizacional es clave para fomentar un ambiente de confianza y colaboración, ya que facilita el intercambio claro y oportuno de información.
----	---	--

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	La estrategia corresponde a determinar la misión y los objetivos básicos a largo plazo de la empresa.
2	V	Los objetivos constituyen las declaraciones que orientan las reflexiones de los gerentes para la toma de decisiones y aseguran que estas se realicen dentro de ciertos límites.
3	F	El proceso de planificación estratégica inicia con el análisis situacional o diagnóstico en el que se establece el perfil o la filosofía empresarial.
4	V	La retroalimentación se debe hacer cada determinado periodo, para identificar posibles errores y para el cumplimiento de los objetivos.
5	a	La respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? Constituyen elementos en la planificación estratégica para definir en la empresa la misión.
6	b	Por lo general en la planificación estratégica el ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades.
7	a	La matriz que sirve para medir y evaluar las oportunidades y amenazas en la organización se denomina: Matriz de evaluación de factores externos MEFE.
8	a	De acuerdo con los tipos de estrategias en la organización, las estrategias integrativas son aquellas que se ejecutan considerando las premisas: hacia delante, hacia atrás y horizontal.
9	Estrategias Ejecución Asignación de recursos	El establecimiento de objetivos estratégicos implica definir metas claras y políticas que guíen la acción organizacional.
10	determinado periodo posibles errores los objetivos	La retroalimentación debe realizarse de manera periódica, ya que permite evaluar los avances, corregir posibles desviaciones y asegurar que las acciones estén alineadas con los objetivos planteados.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 5

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

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 6

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

[Ir a la autoevaluación](#)





5. Glosario

Señor estudiante los términos clave (glosario) los encuentra en Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas: Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento* (3ª ed.). McGrawHill, al final de cada unidad. Lo invitamos a revisarlos.





6. Referencias bibliográficas

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



Ortega-Vivanco, M. Aguilar Campoverde-B. (2022). Guía didáctica para Itinerario 1 de Gestión "Gestión directiva". Ediloja. Loja, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.

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

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

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

D'Alessio, F. (2010). Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica. Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Goleman, D. (1996). La inteligencia emocional. Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2002). Administración: un enfoque basado en competencias. 9ª. ed. Thomson Editores, S.A. de C.V.

Lussier, R. y Achua, C. (2011). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 4ª. ed. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Maxwell, J. (1996). Desarrolle el líder que está en usted. Editorial Caribe. EEUU.

