

Comportamiento organizacional y habilidades interpersonales:

Una guía para la gestión y el liderazgo empresarial

Irene María Feijoo Jaramillo
María Fernanda Villavicencio Rodas

Comportamiento organizacional y habilidades interpersonales:

Una guía para la gestión y el liderazgo empresarial

Irene María Feijoo Jaramillo
María Fernanda Villavicencio Rodas



© **Irene María Feijoo Jaramillo**

orcid.org/0000-0002-7920-9039

ifeijoo@utmachala.edu.ec

Universidad Técnica de Machala

María Fernanda Villavicencio Rodas

orcid.org/0000-0002-4881-8341

fernanda.villavicencio@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca

© Editorial Grupo Compás, 2025

Guayaquil, Ecuador

www.grupocompas.com

<http://repositorio.grupocompas.com>

Primera edición, 2025-11-06

ISBN: 978-9942-53-094-3

DOI: <http://doi.org/10.48190/9789942530943>

Distribución online

 Acceso abierto

Cita

Feijoo, I., Villavicencio, M. (2025) Comportamiento organizacional y habilidades interpersonales: Una guía para la gestión y el liderazgo empresarial. Editorial Grupo Compás

Este libro es parte de la colección de la Universidad Técnica de Machala y ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad de la publicación. El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Prefacio

Este libro proporciona un análisis integral y actualizado del comportamiento organizacional y del desarrollo de habilidades empresariales, áreas vitales para comprender y gestionar los problemas humanos contemporáneos dentro de las organizaciones. En un contexto global de cambio constante, avance tecnológico y creciente complejidad social, es esencial que los profesionales y líderes emergentes cuenten con herramientas intelectuales y prácticas adecuadas para la gestión efectiva de las relaciones laborales, la cultura organizacional y los procesos de cambio.

En este sentido, el objetivo específico de este trabajo es proporcionar a estudiantes y profesionales los principios, teorías y aplicaciones del comportamiento organizacional junto con un dominio integral de sus fundamentos multidisciplinarios, mientras se fomenta el desarrollo de competencias clave en negocios para permitir la toma de decisiones, el liderazgo, la innovación y la gestión de recursos humanos en entornos rápidos y competitivos.

Además, el libro está estructurado en unidades temáticas que promueven un aprendizaje organizado y gradual. La estructura incluye:

- Introducción al comportamiento organizacional
- Habilidades empresariales
- Importancia del desarrollo de Habilidades en C.O.
- Habilidades clave para el éxito empresarial en la era de la inteligencia artificial

Cada capítulo contiene elementos pedagógicos destinados a fomentar un aprendizaje activo y significativo. Estos recursos comprenden objetivos específicos, preguntas orientadoras, organizadores gráficos, ejemplos ilustrativos, ejercicios de reflexión y autoevaluaciones que permiten al lector reforzar y aplicar lo aprendido. La coherencia en el diseño y lo que se ofrece como actividades fomenta habilidades críticas, analíticas y prácticas.

Tabla de contenido

Capítulo 1:	6
Introducción al Comportamiento Organizacional	6
1.1 Definición y naturaleza del Comportamiento Organizacional	8
1.2 Objetivos del estudio del Comportamiento Organizacional	10
1.3. Importancia del Comportamiento Organizacional en las organizaciones modernas	14
1.4. Niveles de análisis en el Comportamiento Organizacional	15
1.5. Variables fundamentales que influyen en el Comportamiento Organizacional	16
1.6. Relaciones entre el comportamiento organizacional y la estrategia empresarial	18
1.7.- Tendencias actuales en Comportamiento Organizacional	21
1.8.- Desafíos actuales del estudio del Comportamiento Organizacional	23
1.9.-. Aplicaciones prácticas del Comportamiento Organizacional	26
1.10. Rol del docente en la enseñanza del Comportamiento Organizacional	29
1. 11. Rol del estudiante en la comprensión del Comportamiento Organizacional	32
1.12. Vinculación con otras disciplinas del conocimiento	34
1.13. Perspectivas futuras del Comportamiento Organizacional	36
Capítulo 2:	41
Habilidades Empresariales	41
2.1. Introducción al Concepto de Habilidades Empresariales	42
2.2 Clasificación de las Habilidades Empresariales	44
2. 3. Habilidades de Comunicación Organizacional	47
2.4. Inteligencia Emocional en el Contexto Empresarial	49
2.5. Habilidades de Liderazgo y Gestión de Equipos	50
2.6 Pensamiento Crítico y Toma de Decisiones	53
2.7. Adaptabilidad y Gestión del Cambio	55
2.8. Habilidades Digitales y Transformación Organizacional	56
2.9. Ética Profesional y Responsabilidad Social	59
2.9.1 Integridad y valores en el desempeño organizacional	59
2.10. Habilidades para la Innovación y el Emprendimiento	61
2.11. Evaluación y Desarrollo de Habilidades Empresariales	63

2.12. Impacto de las Habilidades Empresariales en el Desempeño Organizacional	65
2.13. Casos Prácticos y Análisis de Situaciones Reales	66
2.14. Rol del Docente y del Estudiante en el Desarrollo de Habilidades	68
Capítulo 3:	72
Importancia del desarrollo de Habilidades en C.O.	72
3.1 Introducción al desarrollo de habilidades en el comportamiento organizacional	73
3.2. Relevancia estratégica del desarrollo de habilidades.....	75
3.3. Mejora del clima y la cultura organizacional.....	76
3.3.1 Rol de las habilidades en la creación de entornos laborales positivos ...	76
3.4. Aumento del compromiso y la motivación del talento humano.....	78
3.5. Promoción de relaciones interpersonales efectivas	80
3.5.1 Desarrollo de habilidades comunicativas y de escucha activa	80
3.6 Impacto en la adaptabilidad al cambio.....	81
3.7 Fortalecimiento de la toma de decisiones y el pensamiento crítico	82
3.8 Impulso a la innovación y al emprendimiento interno.....	84
3.9 Desarrollo de líderes efectivos y empáticos.....	85
3.10 Reducción del ausentismo, la rotación y el burnout	87
3.11 Apoyo al desarrollo profesional y planes de carrera	88
3.12 Mejora de la reputación y sostenibilidad empresarial	89
3.13 Importancia en la formación académica y universitaria.....	90
3.14 Evaluación y seguimiento del desarrollo de habilidades.....	92
3.15. Casos prácticos y experiencias exitosas.....	94
Capítulo 4:	97
Habilidades clave para el éxito empresarial en la era de la inteligencia artificial	97
4.1. Introducción: la transformación del entorno empresarial.....	98
4.2. Habilidades humanas en la era de la IA	99
4.3 Inteligencia emocional y social	101
4.4 Pensamiento crítico y toma de decisiones informada	102
4.5 Alfabetización digital y habilidades tecnológicas.....	104
4.6 Aprendizaje continuo y mentalidad adaptativa	106
4.7 Creatividad e innovación en tiempos de IA	108
4.8 Liderazgo digital y gestión de equipos híbridos	109

4.9 Ética empresarial y uso responsable de la IA	112
4.10 Inteligencia Artificial como catalizadora del talento	113
4.11 Impacto de la IA en la cultura y el comportamiento organizacional	116
4.12 Casos prácticos: empresas que han desarrollado habilidades clave en contextos con IA	117
4.12.2 Lecciones aprendidas y errores comunes	118

Capítulo 1:

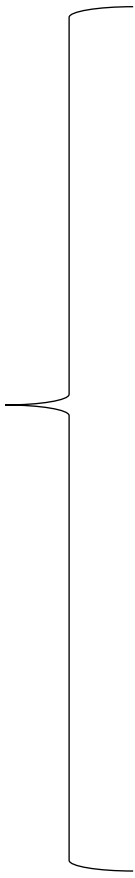
Introducción al Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional (CO) es la investigación de la conducta de los individuos en las organizaciones, su interacción mutua y la manera en que las estructuras y políticas de la organización pueden afectar su rendimiento. Con el apoyo de diferentes campos de estudio como la psicología, sociología, antropología y administración, el comportamiento organizacional aspira a comprender los elementos que impactan tanto a personas como a colectivos en un ambiente laboral. Esta área de estudio es crucial para incrementar la productividad, promover la satisfacción en el trabajo y establecer una cultura corporativa que promueva el éxito de la compañía.

Preguntas Guía:

- ¿Qué factores inciden en la conducta de los trabajadores en una organización?
- ¿De qué manera la cultura empresarial influye en la motivación y el rendimiento de los empleados?
- ¿Cómo se vincula el comportamiento organizacional con la estrategia de la empresa?

Esquematización

- 
- Definición y naturaleza del Comportamiento Organizacional
 - Diferencias entre comportamiento organizacional, recursos humanos y gestión del talento
 - Objetivos del estudio del Comportamiento Organizacional
 - Importancia del Comportamiento Organizacional en las organizaciones modernas
 - Niveles de análisis en el Comportamiento Organizacional
 - Variables fundamentales que influyen en el Comportamiento Organizacional
 - Relaciones entre el comportamiento organizacional y la estrategia empresarial
 - Tendencias actuales en Comportamiento Organizacional
 - Desafíos actuales del estudio del Comportamiento Organizacional
 - Aplicaciones prácticas del Comportamiento Organizacional
 - Rol del docente en la enseñanza del Comportamiento Organizacional
 - Rol del estudiante en la comprensión del Comportamiento Organizacional
 - Vinculación con otras disciplinas del conocimiento
 - Perspectivas futuras del Comportamiento Organizacional

Elementos de apertura

El comportamiento organizacional (CO) se refiere al análisis de la conducta humana en las organizaciones, su interacción mutua y la manera en que las organizaciones organizan sus políticas y procedimientos para promover un rendimiento eficiente. Esta área combina saberes de varias disciplinas como la psicología, sociología, antropología y gestión. En el transcurso del capítulo, se exploran los fundamentos del comportamiento organizacional, su relevancia en el marco de las organizaciones contemporáneas y la manera en que las variables internas y externas afectan los resultados de la organización.

Objetivo específico

Comprender los fundamentos teóricos, niveles de análisis, variables y enfoques del comportamiento organizacional, además de su relevancia para el proceso de toma de decisiones, la cultura de la organización y el liderazgo, con una perspectiva crítica y práctica.

Conceptos e importancia

- En la década de 1900, el comportamiento organizacional era visto principalmente desde una perspectiva estructural, enfocada en mejorar la eficiencia y la productividad a través de la especialización del trabajo.
- En la década de 1910, se concebía como una disciplina centrada en optimizar las tareas laborales y mejorar la eficiencia de los trabajadores mediante la administración científica, sin mucha consideración por las emociones o el bienestar de los empleados.
- En la década de 1930, comenzó a verse desde un enfoque humanista, reconociendo la importancia de las relaciones laborales y el bienestar de los trabajadores para aumentar la productividad, influenciado por los estudios de motivación y satisfacción.
- En la década de 1950, el comportamiento organizacional se consolidó como una disciplina multidisciplinaria, combinando psicología, sociología y administración para entender cómo los individuos y grupos dentro de las organizaciones influyen en el comportamiento laboral.
- En la actualidad, el comportamiento organizacional se concibe desde una perspectiva integral, que no solo busca mejorar la productividad, sino también construir una cultura organizacional positiva, promoviendo el bienestar emocional y psicológico de los empleados.

1.1 Definición y naturaleza del Comportamiento Organizacional

1.1.1 Concepto general y evolución histórica

Figura 1.1 - Definición y naturaleza del Comportamiento Organizacional



Nota: Esta imagen fue adaptada del blog Conexión ESAN (2022).

El Comportamiento Organizacional (CO) es una disciplina que examina la influencia de las personas, los colectivos y la estructura organizativa en la conducta dentro de las entidades. En este contexto, esta perspectiva no solo aspira a entender la forma en que las personas interactúan en una organización, sino también cómo dichas conductas influyen en el rendimiento, la productividad y la cultura de la organización. Aunque las actividades organizadas existen desde tiempos remotos, el concepto formal del CO comenzó a consolidarse en el siglo XIX, impulsado por el avance de la administración científica y los primeros estudios sobre la especialización laboral (Hernández de Paz, 2024).

La evolución del CO está fuertemente vinculada con la evolución de las teorías de gestión, durante sus primeros años, la perspectiva más frecuente fue la conductista, la cual sugería que un mayor enfoque en las necesidades de los empleados generaría una mayor satisfacción, lo que conduciría a un incremento en la productividad. Desde esta perspectiva, pensadores como Adam Smith introdujeron el concepto de especialización laboral. Según su teoría, al dividir las tareas entre los empleados, no solo se incrementa la productividad, sino que también se optimiza el uso del tiempo y se potencia la destreza de los trabajadores (Otálora, 2014). De este modo, defendió que tanto la especialización como la división del trabajo eran elementos fundamentales para generar riqueza, no solo a nivel organizacional, sino también en el contexto social.

El comportamiento organizacional adoptó una dimensión más humana, enfocándose no solo en la eficiencia, sino también en las necesidades de los empleados. Ante esto, Robert Owen, uno de los primeros defensores de los derechos laborales, introdujo el concepto de "máquinas vitales", considerando a los trabajadores como la inversión más valiosa de las empresas (Almeida, 2017). Owen abogó por la mejora de las condiciones laborales y la educación de los trabajadores, ya que consideraba que su bienestar era fundamental para aumentar la productividad. Estos enfoques humanistas representaron un cambio significativo, pues ampliaron la visión sobre el

trabajador, reconociendo la importancia de factores como la motivación, el liderazgo y el desarrollo personal dentro del contexto organizacional.

1.1.2 Campo de estudio multidisciplinario (psicología, sociología, antropología, administración)

Figura 1.2 - Campo de estudio multidisciplinario



Elaboración propia

- En el marco del comportamiento organizacional, la psicología contribuye a comprender cómo los trabajadores reflexionan, experimentan emociones y se comportan en un ambiente de una organización. esta materia ayuda a entender elementos como la motivación, la satisfacción en el trabajo, el liderazgo, la toma de decisiones y la gestión de emociones en el entorno laboral.
- La sociología se centra en el análisis de los grupos, las estructuras sociales y su impacto en la conducta de las personas. En el contexto de la conducta organizacional, la sociología estudia la manera en que las interacciones personales, las reglas sociales y las dinámicas grupales influyen en la interacción entre los trabajadores.
- La antropología se enfoca en el análisis de las culturas humanas, sus tradiciones, reglas y conductas a través del tiempo. Dentro del marco del comportamiento organizacional, la antropología proporciona una visión única de cómo las culturas de la organización inciden en las conductas en el trabajo.
- La gestión se centra en la organización, planificación y administración de los recursos en las organizaciones para lograr las metas de la organización. En el comportamiento organizacional, la gestión desempeña un rol al vincular las conductas individuales y colectivas con las estrategias de administración de la organización.

1.1.3 Diferencias entre comportamiento organizacional, recursos humanos y gestión del talento

Figura 1.3 - Diferencias entre comportamientos

Comportamiento Organizacional	Su objetivo principal es comprender, predecir y modificar las conductas de las personas para mejorar la eficiencia y el bienestar dentro de las empresas.	Este campo aborda temas como la motivación, las actitudes, el liderazgo, la dinámica de grupos, la cultura organizacional y la toma de decisiones.
Recursos Humanos	Esta área se encarga de la contratación, capacitación, remuneración, desarrollo profesional, bienestar y administración de los empleados.	El enfoque principal de los recursos humanos es asegurar que la organización tenga el personal adecuado para cumplir con sus objetivos, además de promover un ambiente de trabajo positivo.
Gestión del talento	Esta disciplina se centra en atraer, desarrollar y retener a los empleados con habilidades clave y alto potencial dentro de la organización.	A diferencia de los recursos humanos, que se centra más en la administración general del personal, la gestión del talento se enfoca en maximizar las habilidades y capacidades de los empleados más estratégicos para garantizar que la organización cuente con líderes y expertos.

Elaboración propia

Preguntas de revisión:

1. ¿Cuáles son los factores clave que pueden generar resistencia al cambio dentro de una organización y cómo pueden gestionarse eficazmente?
2. ¿De qué manera la cultura empresarial impacta en la aceptación del cambio de los trabajadores?
3. ¿Qué estrategias de comunicación serían más efectivas para reducir la incertidumbre durante una reestructuración organizacional?
4. ¿De qué manera un plan de desarrollo de talento debería atender las demandas de formación en el marco de la introducción de tecnologías emergentes?

1.2 Objetivos del estudio del Comportamiento Organizacional

1.2.1 Comprender, predecir y modificar el comportamiento humano en el trabajo

El comportamiento organizacional (CO) es esencial para administrar de manera eficiente las relaciones de trabajo y potenciar el rendimiento de una entidad. El propósito de este campo de estudio es comprender, anticipar y modificar el comportamiento humano en el entorno laboral, lo que resulta crucial para los directivos y líderes de organizaciones. En primer lugar, entender el comportamiento humano, ya que facilita a los directivos la comprensión de sus conductas, y acciones, ya sean individuales o grupales, y cómo estas afectan los procesos dentro de la organización. Por ejemplo, al estudiar las actitudes, las motivaciones y las emociones de los empleados, un gerente puede detectar problemas antes de que escalen y tomar medidas correctivas oportunas.

En segundo lugar, predecir el comportamiento humano en el trabajo implica anticiparse a las reacciones de los empleados ante diferentes situaciones, como cambios en las políticas organizacionales o nuevos proyectos. De este modo, los gerentes pueden adelantarse a posibles desafíos y preparar

estrategias para abordar la resistencia o la aceptación de los cambios. Si bien algunos empleados pueden mostrar entusiasmo ante los nuevos cambios, otros podrían resistirse. En este caso, el líder podrá anticipar esta reacción y preparar las intervenciones necesarias, como la capacitación o la comunicación adecuada.

Finalmente, modificar la conducta humana en el entorno laboral hace referencia a la habilidad de los directivos para influir y ajustar las acciones de los trabajadores con el objetivo de incrementar el desempeño y la productividad de la organización. Para alcanzar este propósito, los directivos pueden aplicar políticas de incentivación, realizar ajustes en el ambiente de trabajo o promover competencias interpersonales. Al cambiar ciertos comportamientos, tales como la postura respecto al trabajo colaborativo o la manera de manejar los conflictos, los líderes tienen la capacidad de mejorar el clima laboral y elevar la satisfacción de los trabajadores, lo que, a su vez, favorece el éxito de la organización.

1.2.2 Mejorar el desempeño individual y grupal

¿Sabías que?... potenciar el rendimiento individual y colectivo en las organizaciones es fundamental para su éxito

El desempeño individual refleja la capacidad de cada trabajador para cumplir sus obligaciones de forma eficaz. Varios elementos influyen directamente en este desempeño, tales como la motivación, las competencias adquiridas y el ambiente de trabajo. En este contexto, la motivación tiene un rol fundamental, dado que los trabajadores motivados son más eficientes y se involucran de forma más proactiva con las metas de la organización.

Asimismo, el crecimiento continuo de competencias mediante programas de capacitación permite que los trabajadores se ajusten a los retos del entorno laboral y aumenten su eficacia. Un ambiente laboral positivo, que cuente con los recursos necesarios y fomente una cultura empresarial fundamentada en el respeto y la cooperación, también contribuye a potenciar el rendimiento personal.

Por otro lado, el desempeño colectivo se relaciona con la habilidad de los equipos para lograr objetivos compartidos de forma eficiente. Es esencial que las organizaciones fomenten el trabajo en equipo para afrontar desafíos complejos y conseguir metas que no serían factibles de alcanzar de manera individual.

Para lograrlo, resulta imprescindible una comunicación abierta y efectiva entre los integrantes del equipo. La ausencia de comunicación puede provocar malentendidos que perjudiquen el desempeño grupal. Además, la cohesión del grupo se convierte en un elemento crucial. Los equipos que alcanzan una mayor unidad pueden superar dificultades con mayor facilidad y colaborar de forma eficaz.

Es igualmente importante que los roles dentro del equipo estén bien definidos, lo que permitirá que cada miembro se enfoque en sus responsabilidades y aporte al éxito común.

Finalmente, el liderazgo en el equipo tiene un rol fundamental en el rendimiento colectivo; por ende, un líder debe tener la habilidad de inspirar a su equipo, definir metas precisas y promover la cooperación entre los integrantes. Adicionalmente, un liderazgo eficaz fomenta un clima de confianza y respeto, lo que impulsa la colaboración y potencia el desempeño del grupo.

1.2.3 Crear entornos organizacionales saludables y sostenibles

Para fomentar entornos organizacionales saludables y sostenibles, es esencial priorizar el bienestar de los empleados, lo cual se traduce en un beneficio tanto para los individuos como para la organización en su conjunto. Las empresas saludables no solo se centran en la implementación de políticas de bienestar, sino que adoptan un enfoque integral que abarca tanto la salud física como emocional de los trabajadores. De esta manera, el bienestar de los empleados debe ser considerado un componente clave dentro de la estrategia organizacional, ya que su impacto es directo en la productividad, satisfacción y la retención del talento dentro de la empresa (Madrid, 2024).

Un entorno de trabajo sano fomenta una comunicación clara, la cooperación y el respeto entre los integrantes de la organización, fortaleciendo así el ambiente laboral. Por lo tanto, este tipo de entorno incrementa los niveles de motivación y desempeño, ya que los trabajadores se sienten respaldados y apreciados.

Además, una cultura empresarial que promueva la salud y el bienestar influye positivamente en los resultados económicos de la compañía, dado que los empleados más saludables tienden a tener menos ausencias y un compromiso más elevado. Por ejemplo, las empresas que aplican programas de manejo del estrés, proporcionan horarios flexibles y ofrecen acceso a servicios de salud mental han observado incrementos tanto en el ánimo de los trabajadores como en su rendimiento laboral.

Por otro lado, es crucial que las entidades fomenten la sostenibilidad, entendiendo que la salud de la organización está íntimamente relacionada con la responsabilidad social empresarial (Peña, 2024); de esta manera, las empresas que destinan recursos al bienestar de sus trabajadores suelen adoptar una postura más consciente hacia el entorno y la comunidad. Al implementar este enfoque holístico, las empresas no solo consiguen disminuir la rotación de empleados, sino que también potencian su reputación empresarial, logrando una ventaja competitiva en el mercado.

Tabla 1.1 - Tabla comparativa sobre decisiones gerenciales y cultura organizacional

	Decisiones Gerenciales	Cultura Organizacional
Definición	Proceso de decisión para guiar una entidad hacia sus metas estratégicas.	Conjunto de principios, convicciones, reglas y prácticas comunes que orientan la conducta dentro de la organización.
Enfoque Principal	Resultados y eficiencia a través de decisiones racionales y estratégicas.	Crear un entorno laboral consistente que impacta en la conducta de los trabajadores.
Objetivo	Maximizar la rentabilidad, la eficiencia y la alineación con los objetivos organizacionales.	Establecer un sentimiento de identidad y unidad, fomentando la concordancia entre los trabajadores y la misión de la organización.
Elementos Clave	Evaluación de información, tácticas a corto y largo plazo, toma de decisiones fundamentadas en datos.	Valores, normas compartidas, tradiciones, comportamiento colectivo, liderazgo cultural.
Impacto en la Organización	Determina el rumbo de la empresa, establece prioridades y recursos.	Influye en el ánimo, la dedicación, la unidad y la adaptabilidad al cambio.
Relación con el Liderazgo	Los gerentes deben tomar decisiones alineadas con la visión estratégica.	Los líderes tienen la tarea de moldear y fortalecer la cultura de la organización.
Adaptabilidad al Cambio	La toma de decisiones necesita ser adaptable para ajustarse a las fluctuantes condiciones del ambiente.	La cultura organizacional puede ser resistente al cambio, pero debe evolucionar para mantener la competitividad.
Ejemplo	Decisión sobre la entrada a un nuevo mercado o la reestructuración de un departamento.	Desarrollo de un clima de innovación y cooperación en el seno de la compañía.

Elaboración propia con base en contenido generado por inteligencia artificial

1.3. Importancia del Comportamiento Organizacional en las organizaciones modernas

1.3.1 Relevancia para la toma de decisiones gerenciales

El proceso de toma de decisiones gerenciales es esencial para el éxito de cualquier organización, y la calidad de estas decisiones se basa en gran parte en el ambiente organizacional donde se llevan a cabo. En este contexto, el desarrollo de entornos organizativos saludables y sostenibles tiene un rol esencial, dado que impacta directamente en la eficacia de las decisiones que los gerentes adoptan. Un entorno que fomenta la salud y el bienestar de los trabajadores ofrece un fundamento sólido para la toma de decisiones, dado que los empleados con mayor motivación y compromiso son esenciales para poner en práctica las decisiones de forma eficaz.

Además, un entorno que favorezca la sostenibilidad organizacional permite a los gerentes tomar decisiones a largo plazo que no solo benefician a la empresa, sino que también contribuyan a la responsabilidad social y ambiental de la organización (Quitizaca et al., 2022). En contraparte, cuando los directivos toman decisiones en un ambiente que prioriza la salud y el bienestar de los trabajadores, suelen ser más acertadas, dado que se fundamentan en un clima de confianza y cooperación. Esto ocurre porque un ambiente favorable potencia la comunicación y colaboración entre los trabajadores, lo que facilita la implementación de estrategias y la consecución de las metas de la organización. Por lo tanto, promover estos ambientes no solo optimiza la toma de decisiones, sino que también garantiza que las decisiones directivas sean más duraderas y coherentes con los valores de la organización.

1.3.2 Su papel en la adaptación al cambio y la transformación digital

La implementación de tecnologías en auge, tales como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la automatización de procesos, posibilita a los directivos mejorar la toma de decisiones, incrementar la eficacia operacional y brindar un servicio más a medida para los clientes. Por otro lado, la transformación digital no solo demanda la incorporación de tecnologías emergentes, sino también una modificación en la mentalidad organizacional. Esto exige un liderazgo eficaz para manejar la resistencia al cambio, promover una cultura de innovación y asegurar la formación constante de los trabajadores. Así, la toma de decisiones gerenciales se convierte en un factor clave para la adaptación exitosa de las organizaciones al entorno digital, garantizando que los procesos de cambio se implementen de manera eficiente y estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa (Chávez et al., 2018).

1.3.3 Contribución al bienestar del personal y a la cultura organizacional

La promoción del **bienestar de los empleados** y de una **cultura organizacional** son factores esenciales para el éxito duradero de cualquier entidad. Un ambiente de trabajo que da prioridad al **bienestar** de los trabajadores no solo incrementa su satisfacción y rendimiento, sino que además robustece la **cultura de la organización**. Primero, cuando las empresas destinan recursos a la salud física, emocional y mental de sus trabajadores, promueven un entorno laboral positivo que impulsa la motivación, el compromiso y el sentimiento de identidad. Esto resulta en una mayor retención del talento y en un ambiente empresarial marcado por el respeto, la cooperación y el respaldo recíproco entre los integrantes de la compañía.

Además, el **bienestar** de los trabajadores tiene un impacto directo en la cultura de la organización, dado que una mano de obra que se siente protegida y apreciada tiene mayor tendencia a adoptar y fomentar los valores de la compañía. Por ejemplo, las empresas que aplican políticas de flexibilidad en el trabajo, programas de salud mental y bienestar, y posibilidades de crecimiento profesional, no solo incrementan la calidad de vida de sus trabajadores, sino que también fortalecen una cultura empresarial robusta que fomenta la innovación y el trabajo colaborativo. Así, el **bienestar** del personal y la **cultura de la organización** están vinculados, dado que un ambiente sano promueve una cultura positiva y, por otro lado, una cultura organizacional sólida fomenta el bienestar de los trabajadores.

1.4. Niveles de análisis en el Comportamiento Organizacional

1.4.1 Nivel individual (actitudes, personalidad, motivación)

El nivel individual se centra en los elementos que influyen en la conducta personal de los trabajadores. Esto incluye la motivación, que impacta directamente en la productividad y la dedicación; las actitudes, que representan cómo los empleados se perciben sobre su labor y entorno; y la personalidad, que define cómo los empleados se comportan frente a diversas circunstancias laborales.

1.4.2 Nivel grupal (dinámica de equipos, liderazgo, comunicación)

En cuanto al nivel grupal, la atención se centra en las dinámicas que emergen en los equipos laborales, que resultan fundamentales para el éxito de la organización. Se analizan elementos como la dinámica de equipos, que incluye las interacciones entre los integrantes, la toma de decisiones y la solución de conflictos, el liderazgo, que resulta esencial para orientar, incentivar y coordinar a los equipos hacia las metas compartidas, y la comunicación, que tiene un rol vital para asegurar que todos los integrantes estén en sintonía y operen de forma eficaz.

1.4.3 Nivel organizacional (estructura, cultura, procesos de cambio)

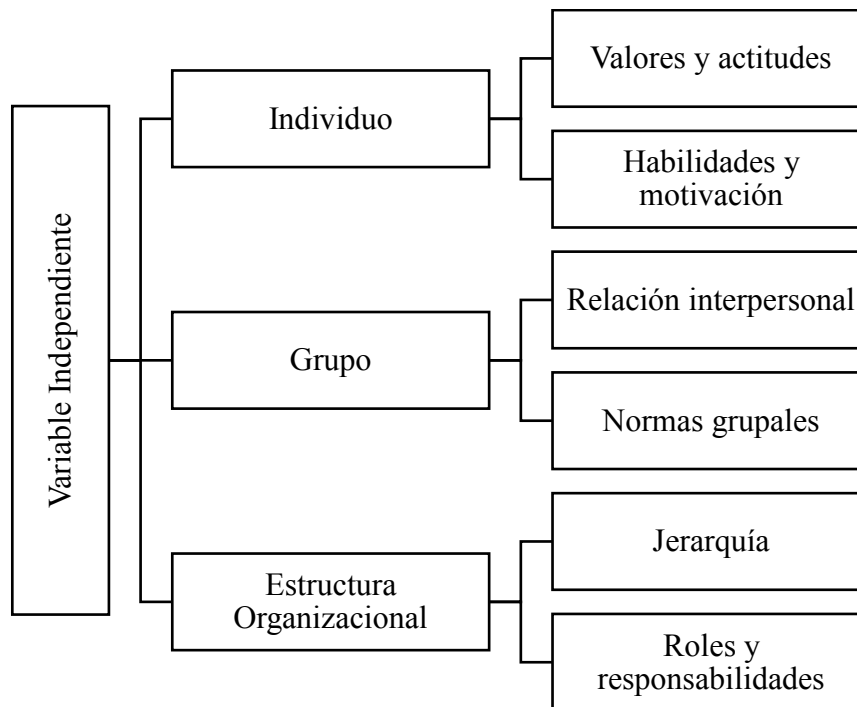
Finalmente, el nivel organizacional se ocupa de la **estructura** y la **cultura** de la empresa, factores que inciden en la conducta grupal de los trabajadores. La

estructura organizativa establece las jerarquías, roles y obligaciones dentro de la entidad, lo que influye en las decisiones y en la repartición de recursos. Por otro lado, la cultura organizacional hace referencia a los valores, creencias y normas que guían las relaciones dentro de la compañía. Además, los procesos de transformación, tales como la incorporación de tecnologías emergentes o la reorganización, son elementos cruciales de este nivel, dado que establecen cómo los trabajadores se ajustan a las modificaciones.

1.5. Variables fundamentales que influyen en el Comportamiento Organizacional

1.5.1 Variables independientes: individuo, grupo, estructura organizacional

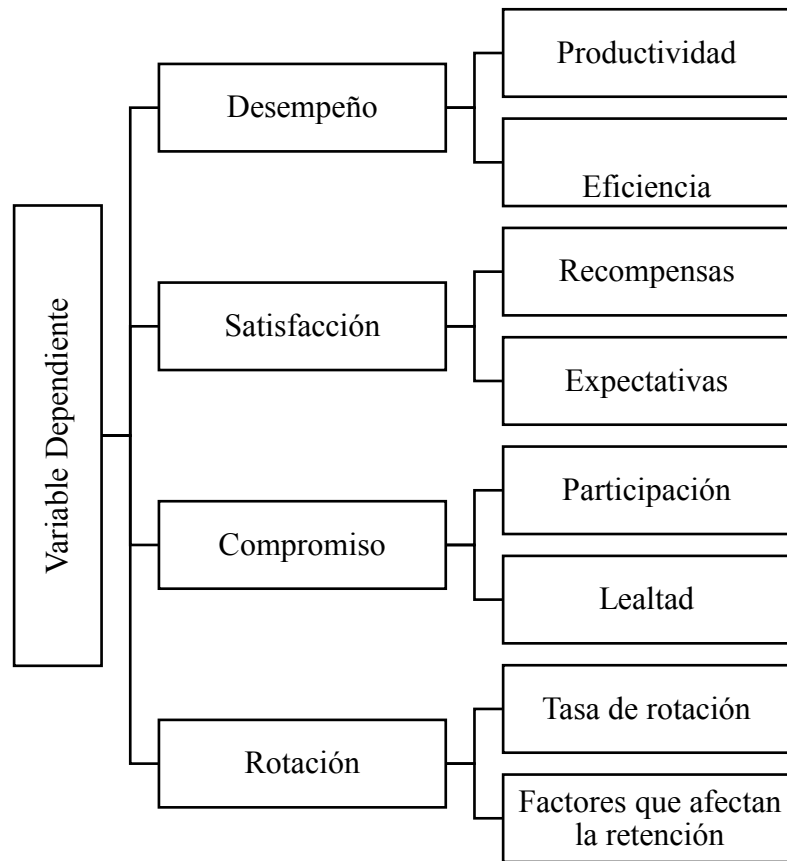
Figura 1.4 - Variables independientes



Nota: Basado en la investigación de variables del comportamiento organizacional (Carbajal y Rosso, 2014)

1.5.2 Variables dependientes: desempeño, satisfacción, compromiso, rotación

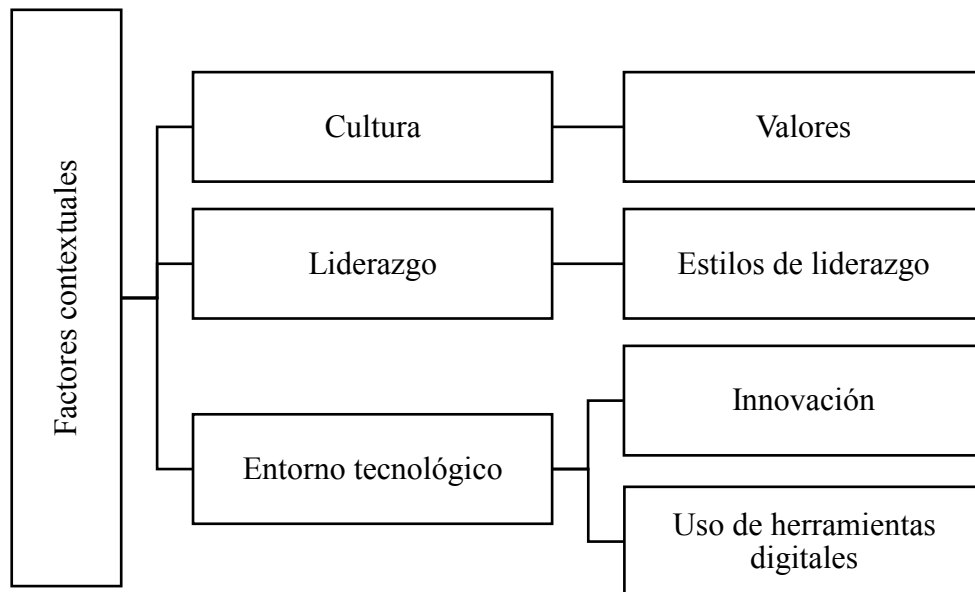
Figura 1.5- Variables dependiente



Nota: Basado en la investigación de variables del comportamiento organizacional (Carbajal y Rosso, 2014)

1.5.3 Factores contextuales: cultura, liderazgo, entorno tecnológico

Figura 1.6 - Factores contextuales



Nota: Basado en la investigación de variables del comportamiento organizacional (Carbajal y Rosso, 2014).

Preguntas revisión:

1. ¿De qué manera consideras que las particularidades individuales de los trabajadores (como su personalidad y sus actitudes) pueden afectar su rendimiento en la organización?
2. ¿Cómo puede la estructura organizacional influir en la conducta de los trabajadores en su ambiente de trabajo?
3. ¿Cómo se correlaciona el rendimiento de los trabajadores con su satisfacción en el trabajo? ¿De qué manera la rotación afecta los resultados de la organización?
4. ¿De qué manera el compromiso y la satisfacción influyen en la eficiencia y productividad de la organización?
5. ¿De qué manera elementos como el liderazgo o el ambiente tecnológico pueden influir en las decisiones y conductas de los trabajadores dentro de la organización?

1.6. Relaciones entre el comportamiento organizacional y la estrategia empresarial

1.6.1 Alineación del comportamiento con los objetivos organizacionales

Es fundamental que el comportamiento organizacional esté en sintonía con los objetivos estratégicos de la entidad para lograr el éxito a largo plazo. Cuando los empleados comprenden y se relacionan con los objetivos de la empresa, sus esfuerzos contribuyen de manera más directa a la realización de estos objetivos. Este alineamiento permite que todos los niveles de la organización

se concentren en metas comunes, lo que fortalece la unidad y mejora la eficiencia organizacional (Chaparro, 2018).

- **Objetivo 1:** Fomentar una cultura organizacional que refleje los valores y objetivos de la empresa. La cultura organizacional es la base que sustenta la alineación entre el comportamiento individual y los objetivos de la empresa. Una cultura alineada con los valores y metas estratégicas crea un ambiente en el que los empleados se sienten parte integral de la misión y visión de la organización (Guevara et al., 2020).
- **Objetivo 2:** Fomentar un liderazgo eficaz que oriente e incentive a los trabajadores hacia la consecución de las metas estratégicas. Los líderes desempeñan un rol crucial en el proceso de alineación, dado que tienen la tarea de convertir las metas estratégicas en acciones específicas que los trabajadores puedan entender y poner en práctica. En resumen, un líder efectivo es aquel que define objetivos precisos, interactúa de forma transparente y se presenta como un referente a seguir, motivando a su equipo a continuar la ruta hacia la consecución de los objetivos (Macetas y Carhuacho, 2024).
- **Objetivo 3:** Optimizar la comunicación dentro de la organización para asegurar que todos los trabajadores entiendan su papel en la realización de las metas. Es esencial una comunicación nítida y eficaz para garantizar que todos los integrantes de la organización estén informados sobre los objetivos estratégicos y comprendan cómo pueden aportar a su logro. Asimismo, la claridad en la comunicación no solo potencia la alineación, sino que también fomenta la confianza y la claridad en los trabajadores, facilitando que sus esfuerzos personales se alineen con los objetivos de la organización (Mar, 2022).

1.6.2 Clima organizacional como impulsor del desempeño

El clima organizacional es un factor clave que afecta directamente el desempeño de los empleados. Según Macetas y Carhuacho (2024), el clima organizacional positivo fortalece la comunicación eficaz y promueve el compromiso con la organización, lo que se traduce en un incremento de la motivación y la eficiencia en el trabajo. Un ambiente de trabajo sano promueve la coherencia de las metas de la organización con las aspiraciones de los trabajadores, lo que favorece la optimización constante de los procesos y la eficacia de la organización.

Además, se ha reconocido el compromiso organizacional como un factor motivacional que tiene un impacto considerable en la elección de los trabajadores de mantenerse en la organización y esforzarse por cumplir sus metas. Este compromiso se expresa en tres aspectos: emocional, de continuidad y normativo, que influyen directamente en el rendimiento en el trabajo. Una comunicación eficaz en la organización, ya sea formal o no, también potencia la cohesión interna y la eficacia organizacional, lo que mejora el rendimiento global del equipo.

Figura 1.7 - Relaciones entre el comportamiento organizacional y la estrategia empresarial.



Nota: Basado en el blog de la Universidad Unir (2021), en donde se analiza el concepto de clima institucional y como medirlo.

1.6.3 Rol de los líderes en guiar comportamientos deseados

La función de los líderes en la organización es crucial para orientar las conductas deseadas y sincronizar a los trabajadores con las metas estratégicas de la compañía. Primero, los líderes funcionan como referentes a imitar, dado que sus conductas, posturas y decisiones son cuidadosamente monitoreadas por los trabajadores. De esta manera, los líderes tienen la capacidad de influir directamente en la cultura organizacional, ya que sus acciones dan forma a las expectativas que los empleados tienen respecto a las conductas aceptables dentro del entorno laboral. Por ejemplo, un líder que demuestra transparencia y honestidad en su trabajo establece un estándar de comportamiento para sus colaboradores, alentando prácticas similares a nivel organizacional (Correa et al., 2023).

También es necesario que los líderes utilicen mecanismos estructurados para orientar el comportamiento de sus equipos, tales como la puesta en marcha de políticas definidas, la definición de objetivos que concuerden con los valores corporativos y el fomento de una cultura de retroalimentación continua. Al brindar guía y respaldo a sus equipos, los líderes pueden garantizar que todos los integrantes de la organización entiendan los objetivos y las conductas previstas. Por lo tanto, un liderazgo eficaz no solo guía, sino

que también promueve el proceso de ajuste y alineación de los empleados con los valores de la organización, generando un ambiente donde las conductas deseadas se transforman en la norma.

1.7.- Tendencias actuales en Comportamiento Organizacional

1.7.1 Inteligencia emocional y liderazgo consciente

El liderazgo consciente y la inteligencia emocional son componentes esenciales para el éxito de una organización en el entorno empresarial contemporáneo. La inteligencia emocional alude a la habilidad de los líderes para identificar, entender y gestionar sus propias emociones, al igual que las de los demás. De este modo, los líderes con gran inteligencia emocional tienen la habilidad de construir relaciones de trabajo sanas, generar entornos laborales constructivos y tomar decisiones que promuevan la colaboración y el compromiso de los trabajadores. Este modelo de liderazgo, fundamentado en la autoconciencia y la empatía, promueve la solución de conflictos y la gestión de circunstancias complejas, lo que incrementa notablemente el rendimiento de la organización.

Además, el liderazgo consciente, tal como lo describe Sarmiento (2021) no solo implica un control emocional, sino también una visión holística del liderazgo que considera las necesidades emocionales y sociales de los empleados. Los líderes conscientes ejercen la empatía, adoptan decisiones éticas y persiguen el bienestar de los equipos, lo que fortalece la dedicación de la organización y la lealtad de los trabajadores. Al fomentar un entorno laboral que valore la autenticidad, la equidad y el respeto, los líderes pueden armonizar las metas estratégicas de la compañía con los valores esenciales de los trabajadores, lo que, consecuentemente, produce un incremento en el sentimiento de pertenencia y la satisfacción en el trabajo.

1.7.2 Diversidad, equidad e inclusión

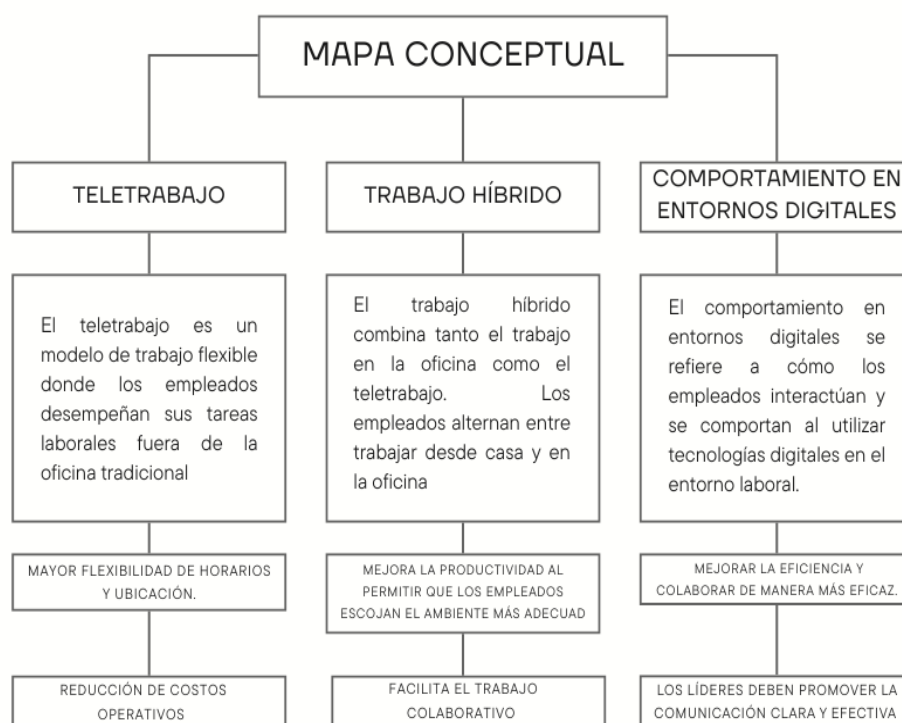
La diversidad, la equidad y la inclusión son aspectos clave para el éxito organizacional en el contexto actual, y su gestión efectiva representa una oportunidad estratégica para las empresas. Según el artículo, la diversidad implica aceptar y valorar las diferencias entre los empleados, lo que permite una mayor creatividad e innovación dentro de los equipos. Además, la inclusión se refiere a crear un entorno donde todas las diferencias se aprecien y cada empleado se sienta reconocido y respetado, lo que a su vez fomenta un sentido de pertenencia y compromiso. Por otro lado, la equidad garantiza la igualdad de oportunidades para todos, permitiendo que cada empleado tenga acceso a los mismos recursos y posibilidades de desarrollo dentro de la organización. Esto, a su vez, contribuye a la creación de un entorno de trabajo más justo y motivador, lo cual impacta positivamente en el desempeño organizacional (García, 2021).

El trabajo en la gestión de la diversidad también se encuentra relacionado con la cuarta revolución industrial, marcada por avances tecnológicos rápidos y disrupciones en el mercado laboral. El mismo autor, menciona que los cambios provocados por la tecnología tienen un impacto directo en la creación de nuevos empleos, lo que obliga a las empresas a ser más inclusivas,

no solo en términos de talento, sino también en la forma en que gestionan los recursos humanos.

1.7.3 Teletrabajo, trabajo híbrido y comportamiento en entornos digitales

Figura 1.8 - Tendencias actuales en Comportamiento Organizacional



Elaboración propia con base en contenido generado por inteligencia artificial

1.7.4 Integración de la inteligencia artificial (IA) y análisis de datos en la gestión del comportamiento

Según un estudio publicado por Parrales (2024) la implementación de la IA en la gestión organizacional enfrenta desafíos significativos. Estos abarcan la exigencia de adaptación tecnológica, la reingeniería de procedimientos y la formación constante del personal. Sin embargo, se admite que la Inteligencia Artificial brinda posibilidades para optimizar la organización y realización de tareas en las organizaciones, propiciando una administración más eficaz y estratégica del comportamiento organizacional.

En este contexto, la inteligencia artificial no solo influye en la productividad y eficacia de las entidades, sino que también tiene un rol fundamental en la gestión del talento. La aplicación de sistemas de inteligencia artificial para el análisis de datos posibilita la detección de patrones en el rendimiento de los trabajadores, lo que simplifica la adaptación de las estrategias de crecimiento profesional. Por ejemplo, las entidades pueden proporcionar capacitaciones

personalizadas basadas en las fortalezas y áreas de mejora de cada trabajador, lo que incrementa la eficacia de los programas de formación y favorece el desarrollo personal y laboral de los empleados (Contreras y Olaya, 2025).

Preguntas de aplicación

1. En tu papel de encargado de recursos humanos en una compañía que está incorporando la inteligencia artificial para mejorar la administración del talento, ¿cómo organizarías un proceso de gestión del cambio para asegurar que los trabajadores se ajusten correctamente a las tecnologías emergentes y sistemas?
2. Considera que tu entidad ha establecido un sistema de inteligencia artificial para examinar los patrones de rendimiento de los trabajadores. ¿Cómo emplearías los datos recabados para elaborar un programa de crecimiento profesional a medida, que no solo potencie las habilidades de los trabajadores, sino que también esté en sintonía con los objetivos estratégicos de la compañía?
3. En una entidad con una elevada rotación de empleados, ¿de qué manera emplearías el análisis de datos producido por un sistema de Inteligencia Artificial para detectar los elementos subyacentes que fomentan la rotación? ¿Qué tácticas de retención de talento pondrías en marcha basándote en estos datos para garantizar que los trabajadores esenciales se sientan apreciados y dedicados a la organización?

1.8.- Desafíos actuales del estudio del Comportamiento Organizacional

1.8.1 Adaptación al cambio tecnológico y globalización

La adaptación al cambio tecnológico es un proceso crucial para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en un mundo globalizado. En este contexto, la implementación de tecnologías emergentes se convierte en una prioridad. Según Walter (2024) las organizaciones que adoptan un enfoque proactivo hacia la innovación tecnológica y la digitalización son más capaces de mejorar su eficiencia y ofrecer productos y servicios que respondan a las necesidades cambiantes del mercado. En este sentido, los procesos internos deben estar alineados con las nuevas tecnologías, permitiendo a las empresas optimizar sus operaciones y mantenerse a la vanguardia de la competencia global. Sin embargo, este proceso de transformación requiere un liderazgo efectivo y una gestión del cambio organizacional que minimice las barreras y promueva una cultura organizacional flexible y adaptativa, capaz de incorporar la innovación sin generar resistencia.

Además, la globalización ha acelerado la necesidad de que las organizaciones no solo adopten nuevas tecnologías, sino que también se adapten a mercados internacionales. De acuerdo con Santos y Ushiña (2024) en un entorno globalizado, las empresas se encuentran con el reto de incorporar sus operaciones a una red global de mercados, lo que requiere una constante actualización tecnológica. La implementación de tecnologías como la

inteligencia artificial, el Big Data y el internet de las cosas (IoT) posibilita que las organizaciones tomen decisiones basadas en información, optimicen sus estrategias de mercado y brinden productos a medida a un público a nivel mundial. Mediante esta integración tecnológica, las empresas consiguen no solo mantener su competitividad, sino también capitalizar nuevas posibilidades de expansión que la globalización brinda. El secreto radica en manejar estratégicamente el cambio tecnológico para no quedarse atrás en un ambiente de negocios extremadamente competitivo.

Finalmente, se enfatiza la relevancia de una gestión del cambio eficiente para que las entidades puedan enfrentar con éxito tanto el cambio tecnológico como los retos de la globalización. La capacidad de resiliencia de las organizaciones es un elemento crucial, dado que posibilita que las empresas se ajusten con rapidez a las variaciones del entorno. De acuerdo con la investigación de Flores et al. (2019), las entidades que destinan recursos a la educación continua y el crecimiento profesional de sus trabajadores tienen mayor habilidad para manejar la evolución tecnológica y capitalizar las posibilidades que brinda la globalización. Mediante la formación y el fomento de competencias digitales, las organizaciones garantizan que sus trabajadores no solo estén listos para afrontar los desafíos del contexto mundial, sino que también sean capaces de aportar al proceso de transformación.

1.8.2 Gestión del talento en entornos volátiles e inciertos (VUCA)

En contextos VUCA (voluble, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), la administración del talento se transforma en un reto aún más grande para las organizaciones. Por lo tanto, los líderes deben ajustarse con rapidez a las transformaciones, empleando habilidades fundamentales como la resiliencia, la agilidad y la inteligencia emocional para manejar la incertidumbre y preservar la eficacia de la organización. Además, en estos contextos, los líderes con gran capacidad de resistencia pueden afrontar las dificultades y dirigir a sus equipos con una visión precisa, manteniendo el ánimo elevado a pesar de las circunstancias variables.

En cuanto a la gestión del talento, Ramírez et al. (2025) destacan que es imprescindible la innovación y una cultura organizacional adaptable para manejarse en contextos VUCA. Respecto a las organizaciones que promueven un entorno laboral en el que los trabajadores se sienten capacitados para sugerir nuevas ideas, ajustarse a las tecnologías novedosas y cooperar de forma eficaz, tienen mayores oportunidades de conservar el talento esencial. Este ambiente promueve la creatividad y la innovación, y facilita que los trabajadores se desarrollen en un ambiente de aprendizaje constante, ajustándose de manera más efectiva a las variaciones del ambiente mundial.

1.8.3 Crisis de salud mental en el trabajo y burnout

El síndrome de burnout es una respuesta al estrés crónico relacionado con el trabajo y afecta principalmente a aquellos empleados que se encuentran expuestos a demandas emocionales y laborales constantes. Para los autores Baldeón et al. (2023) el burnout se distingue por tres aspectos clave: la fatiga emocional, la despersonalización y la reducción de la eficiencia laboral. Estos

elementos no solo perjudican el bienestar mental de los trabajadores, sino que también influyen de manera adversa en su rendimiento y en la calidad de su labor.

Además, Mendoza y Haro (2024) explican que el burnout destaca la manera en que este síndrome puede surgir en entornos de trabajo con una carencia de respaldo emocional, una sobrecarga laboral y una limitada autonomía. El esfuerzo constante en el trabajo y la percepción de no alcanzar las expectativas provocan un agotamiento emocional que hace que los trabajadores se sientan desgastados y desvinculados de sus obligaciones. Por lo tanto, resulta crucial tener un diagnóstico precoz de esta clase de crisis de salud mental, para poder aplicar tácticas de intervención que abarquen la disminución de la carga de trabajo, la optimización del entorno laboral y la promoción de una cultura organizacional de respaldo y bienestar.

Por último, la crisis de salud mental en el trabajo y el aumento del síndrome de burnout requieren de un enfoque integral de gestión del bienestar laboral. Según los estudios revisados de Baldeón et al. (2023) y Mendoza y Haro (2024), la prevención del burnout pasa por la promoción de políticas de salud mental en las organizaciones, que incluyan la formación de los líderes en cómo identificar señales tempranas de agotamiento emocional y la implementación de programas de bienestar y apoyo psicológico.

1.8.4 Generaciones diversas y nuevas expectativas laborales

La diversidad generacional en las organizaciones es un tema cada vez más relevante, ya que en la actualidad coexisten empleados de diferentes generaciones con expectativas y valores laborales muy distintos. Cada generación ha sido moldeada por su propio contexto histórico, social y económico, lo que influye directamente en su relación con el trabajo. Por ejemplo, los Tradicionalistas y los Baby Boomers, que crecieron en una época de estabilidad y seguridad laboral, valoran el compromiso a largo plazo y la fidelidad a la empresa. En contraste, los *Millennials* y la Generación Z priorizan la flexibilidad, el equilibrio entre la vida personal y profesional, y buscan trabajos que les ofrezcan propósito y crecimiento (Acosta y Havriluk, 2018).

- Los tradicionalistas han trabajado principalmente en una misma empresa durante toda su vida laboral, buscando seguridad y estabilidad. Para ellos, la lealtad a la empresa y el trabajo constante son valores fundamentales. Aunque son minoría en el ámbito laboral actual, aún desempeñan un papel crucial en cargos de liderazgo.
- La generación de los *baby boomers* vivió en una época de gran crecimiento económico. Para ellos, el trabajo representa una fuente de estabilidad y compromiso a largo plazo. A lo largo de los años, han sido testigos de cambios sociales importantes, como la inclusión de la mujer en el mercado laboral, lo que también ha transformado sus expectativas laborales.
- La generación X se formó en tiempos de incertidumbre y crisis económicas, lo que los ha hecho más independientes y pragmáticos.

Buscan autonomía en sus trabajos y prefieren ambientes laborales que ofrezcan flexibilidad. A pesar de valorar el trabajo en equipo, también aprecian el equilibrio entre la vida personal y profesional.

- Los *millennials* se caracterizan por buscar trabajos que les ofrezcan propósito y crecimiento profesional. En su mayoría, prefieren trabajar en empresas que fomenten la flexibilidad y el equilibrio vida-trabajo, además de ser muy comprometidos con las causas sociales. La tecnología juega un papel central en sus vidas laborales, ya que están acostumbrados a la inmediatez y a la comunicación digital.
- La generación Z es la nativa digital por excelencia, acostumbrada a la multitarea y al uso constante de la tecnología. Prefieren trabajos que les brinden flexibilidad y autonomía, así como un ambiente de trabajo inclusivo y diverso. Además, son muy conscientes de la salud mental y el bienestar emocional, por lo que buscan organizaciones que promuevan estos valores.

Actividad de investigación

Investiga las expectativas laborales de diferentes generaciones en el entorno laboral. Realiza una encuesta o entrevista a empleados de diversas edades (si es posible) o consulta fuentes académicas sobre las diferencias generacionales.

Pasos a seguir:

- Identifica al menos tres generaciones diferentes que coexisten en el entorno laboral.
- Investiga y compara sus expectativas respecto a estabilidad laboral, flexibilidad y crecimiento profesional.
- Reflexiona sobre cómo estas expectativas podrían influir en la cultura organizacional de una empresa.
- Elabora una tabla comparativa que resuma los aspectos clave de cada generación en el trabajo.

1.9.- Aplicaciones prácticas del Comportamiento Organizacional

1.9.1 Mejora de procesos de selección, formación y retención

En la situación actual, las empresas necesitan examinar y perfeccionar constantemente sus procesos de selección, capacitación y retención de recursos humanos para mantenerse competitivas en un mercado globalizado y en permanente evolución. En relación con la selección de personal, este es el primer paso esencial y debe ser planificada de tal forma que no solo reconozca las capacidades técnicas de los aspirantes, sino también sus habilidades emocionales y de adaptación a la cultura de la organización. Una selección efectiva debe ser personalizada, teniendo en cuenta las características del mercado laboral local, las necesidades de la organización y los valores corporativos, para atraer a los candidatos más adecuados que puedan contribuir al éxito a largo plazo de la empresa (Taruchaín y Revelo, 2023).

En cuanto a la formación y capacitación, el proceso debe ser visto como una inversión continua en el desarrollo del capital humano. Por lo tanto, las

entidades deben implementar programas de capacitación versátiles y ajustados a las nuevas exigencias del mercado, tales como la incorporación de tecnologías digitales y la promoción de competencias blandas. No solo incrementa el rendimiento personal, sino que también potencia las habilidades grupales, potenciando la cooperación y la innovación en los equipos laborales.

Para disminuir la rotación de empleados y asegurar la motivación de los trabajadores, las empresas deben proporcionar ventajas atractivas, posibilidades de desarrollo profesional y una cultura de organización inclusiva. Frente a esto, las empresas necesitan crear un entorno laboral positivo y promover la diversidad e inclusión, ya que estos elementos incrementan el bienestar y la dedicación de los trabajadores, lo que resulta en un rendimiento organizacional superior. Además, es crucial que las organizaciones balancee la puesta en marcha de políticas eficaces de retención con un ambiente que aprecie el crecimiento constante, asegurando que los trabajadores se sientan apreciados y como un componente esencial de la compañía.

1.9.2 Diseño de estrategias motivacionales

Las tácticas de motivación deben estar en concordancia con las demandas de los trabajadores y los objetivos de la organización, fomentando un equilibrio entre el bienestar personal y el profesional. A continuación, se muestran algunas estrategias fundamentales para elaborar planes de motivación:

- **Identificación y premios:** El reconocimiento puntual y relevante de los éxitos individuales y colectivos incentiva a los trabajadores a continuar aportando al éxito de la organización. Las gratificaciones, tanto materiales como inmateriales, deben ser adaptadas para representar el valor y empeño de cada individuo.
- **Evolución profesional y capacitación continua:** Proporcionar oportunidades de formación y desarrollo profesional evidencia a los trabajadores que la entidad invierte en su porvenir. Los programas de capacitación y mentorías personalizadas hacen que los trabajadores se sientan apreciados y respaldados en su crecimiento.
- **Ambiente laboral saludable y positivo:** Es esencial un ambiente que promueva el bienestar físico y emocional de los trabajadores para sostener elevados grados de motivación. Políticas que fomenten un adecuado equilibrio entre la vida personal y profesional, junto con una cultura de inclusión y respeto, resultan fundamentales para crear un ambiente laboral estimulante.
- **Elementos lúdicos y gamificación:** Incluir componentes lúdicos en las actividades laborales puede convertirlas en más atractivas y motivadoras. La gamificación, como sistemas de puntos o premios por alcanzar objetivos, genera un entorno laboral activo y potencia la competencia saludable y la productividad.
- **Comunicación transparente y retroalimentación constructiva:** Es esencial una comunicación eficaz para mantener a los empleados motivados. Crear vías de comunicación abiertas y proporcionar comentarios constantes y constructivos fomenta un clima de confianza.

y facilita a los trabajadores comprender cómo sus esfuerzos influyen en las metas de la organización.

1.9.3 Diagnóstico y mejora del clima organizacional

El clima organizacional alude a la visión global que los trabajadores tienen de su ambiente de trabajo, afectada por los elementos emocionales, sociales y estructurales dentro de la entidad. Este ambiente influye directamente en la motivación, satisfacción en el trabajo y rendimiento de los trabajadores. Según Gonzáles et al. (2021) el diagnóstico del clima organizacional es el primer paso clave para identificar factores que afectan el ambiente laboral. Este diagnóstico conlleva realizar una evaluación rigurosa empleando instrumentos como cuestionarios, entrevistas y análisis de datos para recoger las percepciones y posturas de los trabajadores.

Una vez concluido el diagnóstico, se debe poner en marcha un plan de mejora fundamentado en los resultados logrados. Las tácticas de mejora se centran en perfeccionar aquellos aspectos que impactan de manera adversa en la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores. En este contexto, el artículo enfatiza que un ambiente de trabajo positivo, en el que se aprecien la cooperación, el respeto y la equidad, potencia directamente el desempeño de los trabajadores. Las mejoras pueden abarcar el fortalecimiento de la comunicación interna, la valoración de éxitos y la construcción de una cultura empresarial inclusiva.

1.9.4 Implementación de programas de desarrollo organizacional (DO)

Según, Becerra et al. (2024) el éxito de la implementación de un programa de DO depende en gran medida de la alineación de los objetivos estratégicos con la cultura organizacional, si bien muchas organizaciones desarrollan programas de DO, el principal desafío es garantizar que estos sean efectivos y se adapten a las necesidades y valores específicos de la empresa. Un diagnóstico inicial, fundamentado en instrumentos como cuestionarios y entrevistas, facilita la identificación de los aspectos a mejorar. A partir de estos datos, es posible elaborar estrategias y planes de acción apropiados para la circunstancia de la organización.

En cambio, un enfoque fundamental en la puesta en marcha de programas de DO es el fomento de habilidades blandas. Según Llamoga y Morales (2024), la formación constante de los trabajadores en competencias como la comunicación, la resiliencia y el trabajo colaborativo no solo incrementa el desempeño personal, sino que también potencia la unidad y cooperación en los grupos laborales. Estos programas deben ser creados para promover el desarrollo personal y laboral de los trabajadores, armonizando sus habilidades con las metas estratégicas de la entidad. Sin embargo, la administración del recurso humano es, por ende, un elemento crucial en la puesta en marcha de cualquier programa de crecimiento organizacional, dado que las entidades que destinan recursos al bienestar.

Además, la adaptación a los cambios externos juega un papel crucial en el éxito de los programas de DO. Según un estudio publicado en Ciencia Latina, la globalización y los avances tecnológicos están remodelando constantemente el entorno empresarial, lo que hace que las organizaciones deban ser flexibles y ágiles para enfrentar estos desafíos. En este sentido, un programa de DO debe incorporar no solo la mejora de procesos internos, sino también la capacidad de adaptarse a las nuevas realidades del mercado.

Actividades intraclases

Elaborar un listado de medidas destinadas a potenciar el rendimiento y la unión de un equipo laboral dentro de una organización virtual. Estas medidas deben centrarse en el fomento de competencias blandas y deben estar en sintonía con las metas estratégicas de la compañía.

Objetivo:

Proponer soluciones prácticas y efectivas que ayuden a mejorar la cultura organizacional.

Actividades:

- Enseñar a los alumnos el significado del Desarrollo Organizacional (DO), subrayando su relevancia para incrementar el desempeño de la organización y potenciar la productividad en las empresas.
- Organizar a los alumnos en grupos reducidos de 4 a 5 individuos para promover la cooperación y el trabajo conjunto.
- Designar a cada equipo un caso de investigación que retrate una organización ficticia. Los equipos tendrán que determinar las áreas que requieren mejora, en particular las vinculadas a habilidades blandas como la comunicación, el trabajo colaborativo y la resiliencia.
- Cada equipo desarrollará un listado de cinco medidas específicas que contribuyan a potenciar dichas competencias dentro del equipo, garantizando que cada medida esté en consonancia con las metas estratégicas de la organización.

1.10. Rol del docente en la enseñanza del Comportamiento Organizacional

1.10.1 Formación crítica y reflexiva en el aula

La función del docente en la instrucción de Comportamiento Organizacional (CO) es crucial, no solo para impartir saberes, sino también para fomentar en los alumnos capacidades críticas y reflexivas que les faciliten comprender y manejar las dinámicas de la organización. Un método fundamental en la educación es fomentar el pensamiento crítico, que posibilita a los alumnos cuestionar las teorías convencionales del CO y ajustarlas a contextos reales del entorno de trabajo. De esta manera, el docente debe incentivar a los estudiantes a no solo memorizar, sino a analizar y reflexionar profundamente sobre los conceptos aprendidos. La formación crítica en el aula fomenta la capacidad de cuestionar y adaptarse a los cambios en el entorno laboral,

ayudando a los estudiantes a ser más proactivos y estratégicos en la toma de decisiones organizacionales (Huaman et al., 2022).

Además de promover la reflexión crítica, el docente también debe fomentar la reflexión personal y colectiva. De acuerdo con Sáiz (Sáiz, 2023), la reflexión en el aula permite a los estudiantes analizar sus propias experiencias, actitudes y valores, lo que facilita la aplicación práctica de los principios del CO en escenarios reales. Esta perspectiva reflexiva no solo potencia el aprendizaje de los alumnos, sino que también les facilita una mejor comprensión del efecto de sus acciones en el ambiente de la organización y de qué manera pueden aportar al cambio y la mejora de la cultura de trabajo. Por lo tanto, la reflexión crítica se transforma en un instrumento crucial para capacitar a los alumnos para enfrentar los retos que las organizaciones contemporáneas afrontan.

1.10.2 Uso de casos, simulaciones y aprendizaje experiencial

La implementación de técnicas activas como el análisis de casos prácticos, las simulaciones y el aprendizaje basado en experiencias, se ha establecido como una demanda apremiante en la educación universitaria, particularmente en campos donde el fortalecimiento de habilidades prácticas es tan importante como la obtención de saberes teóricos. Estas técnicas posibilitan que los alumnos se relacionen con escenarios reales o simulados, fomentando un aprendizaje más profundo, independiente y centrado en la solución de problemas.

El aprendizaje experiencial se basa en el modelo de David Kolb, resaltando su importancia para fusionar teoría y práctica mediante un ciclo que consta de cuatro fases: experiencia concreta, reflexión reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa. Este método se fundamenta en el concepto de que las personas adquieren conocimientos de forma más eficaz cuando pueden vincularse directamente con la experiencia, examinarla de manera crítica, generar nuevos conceptos y utilizarlos en diferentes contextos. Así, se promueven competencias como la toma de decisiones, el razonamiento crítico y la habilidad para autoevaluarse, que son vitales en el entorno laboral (Espinar y Vingueras, 2020).

Además, el uso de simulaciones emerge como una herramienta eficaz para recrear situaciones complejas dentro de un entorno controlado. El estudio de Escandell y Pérez (2024) destaca cómo la realidad virtual puede proporcionar una formación más segura, realista y eficaz para los estudiantes, en la que se espera que la simulación no solo facilite la adquisición de competencias clínicas, sino que también incremente la seguridad del estudiante, mejore la toma de decisiones y ofrezca retroalimentación inmediata y constructiva. Este tipo de herramientas digitales favorece la creación de entornos inmersivos, donde el error no se penaliza, sino que se analiza como parte integral del proceso de aprendizaje, lo que incrementa la confianza y la motivación del estudiante.

1.10.3 Desarrollo de habilidades blandas y éticas en los estudiantes

El uso de metodologías activas, como el estudio de casos, las simulaciones y el aprendizaje experiencial, ha ganado relevancia en la educación superior, especialmente en áreas donde las habilidades prácticas son tan esenciales como los conocimientos teóricos. Estas metodologías permiten a los estudiantes interactuar directamente con situaciones reales o simuladas, lo que facilita un aprendizaje más profundo y autónomo, enfocado en la resolución de problemas, ya que no solo promueven un aprendizaje más efectivo, sino que también desarrollan competencias clave, como la comunicación, el trabajo en equipo, y la toma de decisiones, fundamentales en el entorno profesional. Estas habilidades son cada vez más valoradas por los empleadores, quienes buscan profesionales capaces de adaptarse a un entorno laboral cambiante y complejo (Zumba et al., 2021).

Para Cherres et al. (2025) el aprendizaje experiencial, permite que los estudiantes no solo adquieran conocimientos, sino que los apliquen en escenarios prácticos, analizando los resultados y mejorando constantemente sus competencias. Además, las simulaciones, por ejemplo, son una herramienta valiosa para crear situaciones que los estudiantes podrían enfrentar en la vida real, pero sin los riesgos asociados con una experiencia real. Finalmente, el uso de casos y simulaciones también se vincula estrechamente con el desarrollo de habilidades éticas.

Tabla 1.2 - Tabla comparativa sobre las competencias y estrategias de aprendizaje

	Competencia	Estrategia de Aprendizaje
Los estudiantes analizan situaciones reales o simuladas, discutiendo sus perspectivas y argumentando, lo que les permite mejorar su capacidad de comunicación verbal y escrita.	Comunicación efectiva	Estudio de Casos
Actividades que requieren colaboración activa, planificación y ejecución conjunta, lo que fortalece las habilidades de trabajo colaborativo, coordinación y resolución de conflictos dentro del equipo.	Trabajo en equipo	Simulaciones de Grupo
Los estudiantes enfrentan decisiones en escenarios prácticos, reflexionando sobre las consecuencias y aprendiendo de los errores, lo que mejora su capacidad de tomar decisiones críticas en situaciones complejas.	Toma de decisiones	Aprendizaje Experiencial
A través de escenarios dinámicos, los estudiantes abordan problemas cambiantes, desarrollando flexibilidad	Adaptabilidad al cambio	Aprendizaje Basado en Problemas (ABP)

	Competencia	Estrategia de Aprendizaje
mental, creatividad y capacidad para adaptarse rápidamente a nuevos desafíos.		
Análisis de dilemas éticos en situaciones laborales o profesionales, ayudando a los estudiantes a aplicar principios éticos al tomar decisiones en contextos profesionales.	Desarrollo ético	Estudio de Casos Éticos y Simulaciones

Elaboración propia con base en contenido generado por inteligencia artificial

1. 11. Rol del estudiante en la comprensión del Comportamiento Organizacional

1.11.1 Actitud proactiva, ética y participativa

La actitud proactiva juega un papel crucial en la educación integral de los alumnos, no solo en su crecimiento profesional, sino también en su habilidad para comportarse de forma responsable y dedicada al bienestar colectivo. En este contexto, la Universidad Nacional de Educación del Ecuador (2018) propone un enfoque integral que combina conocimientos científicos y principios espirituales, fundamentados en la cosmovisión del Sumak Kawsay (Buen Vivir). El propósito de esta perspectiva no solo es el bienestar personal, sino también el establecimiento de un equilibrio con el medio ambiente, fomentando la noción de que el ser humano y la naturaleza deben cohabitar de manera armoniosa.

Este enfoque incorpora la noción de bioalfabetización, que no se restringe a la impartición de saberes científicos, sino que aspira a fomentar una conciencia crítica acerca del medio ambiente y la sostenibilidad. Mediante este método, los alumnos aprenden a valorar la importancia de la naturaleza y la exigencia de tomar decisiones que salvaguarden el balance ecológico. La meta es que los alumnos no solo entiendan la teoría, sino que también se comporten de forma proactiva, reflexiva y ética ante los desafíos ambientales y sociales presentes. Esta modalidad de educación impulsa la incorporación de valores que favorecen el bienestar comunitario, incentivando una postura de respeto, responsabilidad y solidaridad hacia el ambiente y hacia los demás individuos. Finalmente, la función del maestro es crucial en la aplicación del método educativo, dado que los docentes deben ser los principales catalizadores de transformación en la educación ética de los alumnos. Aquí, los profesores no solo deben impartir saberes académicos, sino también actuar como referentes de valores éticos que orienten la conducta de los alumnos. Esto significa que los docentes tienen la responsabilidad de fomentar la reflexión ética en el salón de clases, generando ambientes donde los alumnos puedan cuestionar y examinar las consecuencias morales de sus elecciones y actos. En este procedimiento, la ética se transforma en un elemento esencial de la educación académica, asistiendo a los alumnos a cultivar un sentido de responsabilidad social y personal que los capacita para convertirse en profesionales íntegros.

1.11.2 Aplicación del conocimiento en contextos reales

Es crucial en la educación superior aplicar el conocimiento en contextos reales, pues facilita a los alumnos vincular lo que adquirieron en el aula con escenarios prácticos que representan los retos a los que se enfrentarán en su carrera profesional. Al implementar ideas en contextos reales o simulados, los alumnos no solo obtienen saberes teóricos, sino que también fomentan habilidades fundamentales, como el razonamiento crítico y la resolución de problemas. Estas habilidades son fundamentales para el éxito profesional, ya que posibilitan a los profesionales del futuro afrontar circunstancias complicadas con más independencia y eficiencia.

La implementación de técnicas activas, como los análisis de casos o las simulaciones, brinda a los alumnos la posibilidad de interactuar de manera directa con desafíos de la vida real. Esta interacción les facilita comprender la importancia y pertinencia de los saberes que obtienen, pues pueden observar su aplicación en situaciones prácticas. Además, al enfrentar escenarios reales, los alumnos no solo aprenden a solucionar problemas, sino que también fomentan habilidades de cooperación y comunicación, esenciales en cualquier ambiente de trabajo. Así pues, este método no solo potencia la comprensión del material académico, sino que también promueve el crecimiento personal y laboral de los alumnos.

1.11.3 Construcción de un perfil profesional integral y competente

La creación de un perfil profesional integral y capaz es una exigencia urgente en los contextos actuales, tanto en el ámbito educativo como en el ámbito laboral, dado que los profesionales necesitan estar capacitados no solo en saberes técnicos, sino también en competencias que les faciliten actuar de manera eficiente en entornos complicados. Según Cejas et al. (2020) los docentes universitarios deben poseer un conjunto de competencias bien definidas, que no solo abarque el dominio del conocimiento disciplinar, sino también habilidades pedagógicas, tecnológicas y actitudinales.

Este enfoque sugiere que la profesionalización docente no puede quedar limitada a la formación inicial, sino que debe comprender procesos de actualización continua en respuesta a un entorno educativo dinámico y en constante cambio. Así, la evaluación de competencias, por medio de herramientas como el escalograma de Guttman, permite identificar fortalezas y debilidades en el profesorado, lo cual orienta las decisiones sobre los procesos de capacitación y el desarrollo institucional, facilitando la mejora de la calidad educativa.

En este escenario, el estudio de Mancía (2024) propone que el diseño del currículo debe fundamentarse en un estudio del entorno que tome en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales, con el objetivo de establecer perfiles profesionales relevantes que se adecuen a las exigencias del ambiente. Esta metodología sugiere una estructura bien definida y organizada para la elaboración de planes de estudio, involucrando a varios participantes del proceso de enseñanza, garantizando así que la formación proporcionada sea realmente completa.

Así pues, la elaboración de un perfil profesional debe enfocarse en la capacitación de profesionales capaces de comportarse con responsabilidad ética y compromiso social. Esta educación holística, que abarca tanto el fomento de competencias técnicas como de valores, capacita a los alumnos para afrontar los retos del mundo laboral con una postura crítica, ética y dedicada al bienestar común.

1.12. Vinculación con otras disciplinas del conocimiento

1.12.1 Psicología organizacional

La psicología organizacional es una disciplina fundamental para entender la interacción entre las personas y los colectivos dentro de las organizaciones. Su meta principal es examinar y perfeccionar la conducta humana en el entorno laboral, lo que abarca el análisis de elementos como la motivación, la comunicación, el liderazgo y las dinámicas grupales. Esta perspectiva psicológica es crucial para la administración de las relaciones de trabajo, ya que facilita la identificación de las necesidades emocionales, motivadoras y cognitivas de los trabajadores, las cuales impactan directamente en su rendimiento (Quiroz et al., 2020).

Un elemento crucial de la psicología organizacional es la investigación de la cultura organizacional, que alude a las convicciones, principios y reglas que orientan la conducta de los integrantes de la organización. Por su lado, la psicología organizacional tiene como objetivo entender cómo esta cultura afecta el entorno laboral, la eficacia de los procedimientos y la satisfacción de los trabajadores. Además, desempeñan un rol crucial en la gestión del cambio organizacional, al ofrecer instrumentos que simplifican la adaptación de los trabajadores a nuevas estructuras o procesos sin que esto provoque resistencia considerable. Así pues, la psicología organizacional no solo potencia el bienestar de los trabajadores, sino que también aporta a la mejora constante de la productividad de la organización.

1.12.2 Administración y gestión estratégica

En cambio, la gestión y administración estratégica se enfoca en la creación y puesta en marcha de planes y políticas que alineen los propósitos de la organización con los recursos existentes. Mediante un estudio detallado del entorno, tanto interno como externo, la administración estratégica aspira a detectar las mejores posibilidades para que la entidad alcance sus objetivos a largo plazo. Esta disciplina se ocupa de aspectos como la planificación, la toma de decisiones, y la valoración de riesgos y oportunidades, con el objetivo de maximizar la utilización de los recursos existentes y potenciar el desempeño de la entidad.

La relación con la psicología organizacional se vuelve evidente cuando consideramos que la implementación de estrategias organizacionales no puede tener éxito sin un enfoque adecuado hacia el factor humano. Los procesos estratégicos deben ser diseñados teniendo en cuenta las

motivaciones, expectativas y comportamientos de los empleados. De esta manera, la administración estratégica y la psicología organizacional se complementan, permitiendo que las organizaciones no solo desarrollen planes efectivos, sino que también cuenten con un equipo humano comprometido y alineado con los objetivos estratégicos.

1.12.3 Ética empresarial y sociología del trabajo

La ética empresarial ha trascendido ser una alternativa adicional para transformarse en un requisito fundamental para la sostenibilidad de la organización. Según el artículo de Orozco Martínez (2020), las empresas ya no pueden limitarse a perseguir únicamente la rentabilidad; deben, además, asumir una postura ética frente a los desafíos sociales y ambientales que enfrentan. Esta transición hacia modelos más responsables exige que las decisiones empresariales estén guiadas por principios de justicia, transparencia y equidad, lo que no solo mejora la imagen de la empresa ante los grupos de interés, sino que también fortalece su legitimidad y asegura su permanencia a largo plazo. Así, la ética empresarial se convierte en un criterio estratégico fundamental, que permite garantizar la coherencia entre lo que la empresa declara y lo que realmente hace, integrando valores que van más allá de lo puramente económico (Orozco, 2020).

Por otro lado, la sociología del trabajo ofrece herramientas clave para analizar cómo estas transformaciones éticas se reflejan en las relaciones laborales y en la estructura interna de las organizaciones. Incorporar principios éticos en la gestión del talento humano requiere reconocer el papel del trabajador más allá de su función productiva, valorando su dignidad, bienestar y participación activa en la construcción de un entorno laboral justo.

1.12.4 Educación, derecho laboral y economía del comportamiento

El tema "Educación, derecho laboral y economía del comportamiento" conecta diversas áreas que influyen en la gestión de las relaciones laborales en la actualidad. Un aspecto fundamental es la integración de la educación en derecho laboral, que permite que los profesionales comprendan y gestionen de manera efectiva los cambios en el entorno del trabajo. En el contexto de la economía del comportamiento, los modelos tradicionales que se basan en la eficiencia económica pura están siendo revisados para incorporar una perspectiva más realista, considerando los sesgos cognitivos que afectan a los trabajadores en su toma de decisiones.

De acuerdo con los aportes de Amarante (2019) la economía conductual, ha mostrado que los trabajadores no siempre actúan de manera racional, lo que implica la necesidad de ajustar las regulaciones laborales para mejorar la calidad de las decisiones en el ámbito del empleo. Por otro lado, la incorporación de principios de justicia, equilibrio y el reconocimiento de la complejidad de las decisiones laborales, resulta esencial en la formulación de políticas laborales que sean tanto eficientes como equitativas.

El derecho laboral, como lo describe el enfoque conductual, debe ir más allá de los principios neoclásicos y reconocer que las intervenciones estatales son necesarias no solo para mejorar la eficiencia económica, sino también para

proteger el bienestar de los empleados frente a decisiones irracionales, lo cual es crucial en el entorno actual de cambios tecnológicos y globalización.

Actividad:

Diseñar una política laboral que aborde problemas comunes en las organizaciones, como la rotación de personal, la toma de decisiones irracionales y la desigualdad en el lugar de trabajo, utilizando los principios de la economía del comportamiento y el derecho laboral.

Pasos a seguir:

- Dividir a los estudiantes en grupos pequeños de 4 a 5 personas.
- Asignar a cada grupo uno de los siguientes problemas comunes en las organizaciones: rotación de personal, toma de decisiones irracionales, o desigualdad de género o discriminación.
- Los grupos deben diseñar una política laboral que resuelva el problema elegido, utilizando principios de economía del comportamiento y derecho laboral.
- Asegurarse de que la política esté alineada con los principios de la economía del comportamiento, como los sesgos cognitivos, y que sea justa y equitativa para los empleados.
- Incluir acciones prácticas para ayudar a los empleados a comprender y adaptarse a la política.
- Cada grupo presentará su política laboral al resto de la clase, explicando el problema, las soluciones propuestas y cómo mejorará el bienestar de los empleados.
- Después de las presentaciones, abrir una discusión grupal donde los estudiantes proporcionen retroalimentación y evalúen la viabilidad de las políticas presentadas.

1.13. Perspectivas futuras del Comportamiento Organizacional

1.13.1 Comportamiento organizacional positivo (COP)

Es un enfoque que destaca las fortalezas individuales dentro de una organización, promoviendo la vitalidad y el crecimiento de los empleados. Este concepto no solo se enfoca en la corrección de problemas, sino en cómo las organizaciones pueden identificar y aprovechar las fortalezas de sus trabajadores. Por consiguiente, las organizaciones que adoptan un enfoque de COP se centran en las competencias y habilidades naturales de los empleados, alentando a los individuos a alcanzar su máximo potencial, lo que puede aumentar tanto la satisfacción como la productividad en el trabajo (Robbins y Judge, 2009).

El modelo de trabajo propuesto por la organización que adopta COP se enfoca en recompensar más que castigar, en el desarrollo de una cultura que fomente la salud física y psicológica, lo que mejora la colaboración y el desempeño individual; además, contribuye a un ambiente de trabajo más resiliente, especialmente en tiempos de crisis, cuando las organizaciones necesitan adaptarse rápidamente al cambio.

Finalmente, el comportamiento organizacional positivo busca que la cultura organizacional promueva la salud tanto a nivel personal como colectivo. En lugar de centrarse exclusivamente en las deficiencias, el COP fomenta una cultura que celebra las fortalezas y el potencial de los empleados, lo que contribuye a una mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional.

1.13.2 Organizaciones saludables y sostenibles

Las organizaciones saludables y sostenibles son aquellas que comprenden que el bienestar de sus trabajadores no es un elemento secundario, sino un pilar fundamental para su funcionamiento a largo plazo. Para el autor Llamas (2014) es importante promover hábitos saludables en el entorno laboral no solo mejora la calidad de vida del personal, sino que también incrementa la productividad y reduce los costos asociados a enfermedades crónicas. Desde esta perspectiva, se vuelve indispensable que las empresas asuman un rol activo en la creación de ambientes que fomenten el equilibrio físico, mental y social de sus colaboradores, ya que esto repercute directamente en la sostenibilidad institucional.

La implementación de estrategias de salud laboral debe estar articulada con políticas organizacionales que contemplen la prevención como eje central. Esto incluye programas de actividad física, alimentación balanceada, pausas activas y gestión del estrés, los cuales deben estar diseñados de acuerdo con las características de la población trabajadora. No se trata únicamente de evitar enfermedades, sino de consolidar una cultura organizacional que valore la vida, respete los ritmos humanos y propicie la participación de los empleados en el cuidado de su salud.

1.13.3 Nuevas métricas para medir el comportamiento y la cultura

La comprensión profunda del comportamiento y la cultura dentro de las organizaciones exige ir más allá de los indicadores convencionales, pues estos, aunque útiles, resultan insuficientes cuando se trata de captar la complejidad de las relaciones humanas y las dinámicas internas. Ante esto, los autores Saavedra et al. (2021) plantean que las nuevas métricas deben considerar aspectos como la percepción del liderazgo, los valores compartidos, la participación activa y el sentido de pertenencia, ya que estos factores influyen directamente en la forma en que las personas actúan, colaboran y enfrentan los desafíos.

Por otro lado, Ramírez et al. (2020) explica que, una visión complementaria desde el uso de herramientas tecnológicas que permiten observar, con mayor precisión, cómo se manifiestan ciertos patrones conductuales dentro de los equipos de trabajo. A través de técnicas como la minería de datos, el análisis de redes y la inteligencia artificial, es posible identificar dinámicas de comunicación, niveles de cooperación e incluso barreras invisibles que afectan el flujo organizativo. Este tipo de métricas, aunque basadas en datos, no se limitan a lo cuantitativo, sino que buscan traducir comportamientos colectivos en información útil para la toma de decisiones estratégicas, siempre que exista una correcta interpretación desde lo humano y no solo desde lo técnico.

1.13.4 Formación de líderes transformacionales para el futuro

La formación de líderes transformacionales para el futuro representa un desafío prioritario en contextos organizacionales que enfrentan incertidumbre, cambios tecnológicos acelerados y demandas sociales más complejas. Por este motivo, no solo basta con preparar líderes que gestionen recursos, sino que es fundamental formar personas capaces de inspirar, motivar y guiar procesos de cambio profundo dentro de las instituciones. Además, se subraya que estos líderes deben actuar con responsabilidad ética, desarrollar inteligencia emocional y mantener una visión estratégica que trascienda los intereses individuales, ya que solo así podrán generar entornos más humanos, resilientes y orientados al bien común.

Asimismo, Rojas et al. (2020) plantean que es necesario combinar el aprendizaje experiencial con el pensamiento crítico, pues ambos elementos permiten al líder comprender mejor su entorno, tomar decisiones más reflexivas y fomentar la transformación desde la práctica. Por lo tanto, resulta indispensable que los programas de formación integren enfoques pedagógicos innovadores que no solo utilicen recursos digitales, sino que también promuevan el trabajo colaborativo, la autorreflexión y el compromiso social. En consecuencia, la preparación de líderes transformacionales no puede limitarse a un contenido teórico, sino que debe constituirse como un proceso formativo integral, adaptado a las realidades dinámicas de cada organización.

Ejemplo práctico: Carlos García, un asistente administrativo en una empresa de marketing, recibe la tarea de preparar un informe mensual para su jefe, Juan Pérez. El informe debe incluir un resumen de todas las actividades realizadas durante el mes, las estadísticas de ventas y los planes para el próximo trimestre. Carlos tiene hasta el final de la semana para entregar el informe, pero tiene otras responsabilidades que también deben ser atendidas. Carlos sabe que para gestionar esta situación de manera eficiente debe aplicar principios de **comportamiento organizacional**. Primero, abre Microsoft Word y crea una plantilla básica para el informe, dividiendo el documento en secciones claras: resumen, estadísticas de ventas y plan de acción. Establece una fecha límite interna para cada sección y se organiza para trabajar en bloques de tiempo de una hora, alternando con descansos cortos para evitar la fatiga.

A lo largo de la semana, Carlos utiliza las herramientas de revisión y comentarios en Word para hacer un seguimiento de los cambios solicitados por su jefe. Se asegura de enviar avances parciales a Juan para recibir retroalimentación y ajustar el informe conforme avanza. También mantiene comunicación constante con otros departamentos para asegurarse de que las estadísticas y la información estén actualizadas. Al final, Carlos entrega el informe completo el viernes, dentro del plazo establecido.

Conclusión final

Finalmente, el comportamiento organizacional permite comprender la dinámica de interacción entre los individuos, ya sea al integrarse en equipos de trabajo o al insertarse dentro de las estructuras jerárquicas de la organización. A través de esta perspectiva, es posible analizar el desempeño de cada colaborador en aspectos fundamentales como la comunicación interna, la resolución de tareas y la adaptación a los procesos organizativos. Estos elementos reflejan la visión institucional y constituyen insumos clave para el diseño de estrategias y políticas orientadas a la construcción de entornos laborales más flexibles, coherentes y alineados con los objetivos organizacionales.

Elementos de cierre

Ejercicio individual:

Reflexiona sobre un informe o documento que hayas tenido que redactar recientemente, ya sea para tu trabajo o estudios. Utilizando lo aprendido sobre comportamiento organizacional, responde las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo gestionaste tu tiempo para completar el informe dentro del plazo? ¿Usaste herramientas como la creación de plantillas o la división de tareas en Word?
2. ¿Cómo gestionaste la retroalimentación de otras personas sobre el informe? ¿Utilizaste las herramientas de comentarios o revisión en Word para hacer ajustes?
3. ¿Cómo mantuviste la comunicación con las personas involucradas para asegurar que la información estuviera completa y actualizada?

Reflexiona sobre cómo podrías mejorar tu enfoque la próxima vez que tengas que preparar un informe o documento importante.

Autoevaluación



1) ¿Qué conceptos clave aprendí en este capítulo sobre el comportamiento organizacional y cómo influyen en el desempeño de las organizaciones?

Aprendí que el comportamiento organizacional (CO) estudia cómo los individuos, los grupos y la estructura organizacional impactan en el desempeño y la productividad. Los conceptos clave incluyen la motivación, el liderazgo, las actitudes y las emociones, que afectan el clima organizacional y la eficiencia de la empresa. Estos elementos son esenciales para crear un ambiente laboral positivo que promueva el compromiso y la productividad.

2) ¿Cómo se relacionan los conceptos clave del comportamiento organizacional con la toma de decisiones en las empresas?

Los conceptos clave, como la motivación, el liderazgo y las emociones, son fundamentales para la toma de decisiones. Los gerentes que entienden cómo se sienten y actúan los empleados pueden tomar decisiones más informadas y efectivas. Por ejemplo, comprender las motivaciones de los empleados permite a los líderes anticipar sus reacciones ante cambios y tomar decisiones que mejoren el rendimiento organizacional.

3) ¿Qué aspectos del comportamiento organizacional me parecen más relevantes para la mejora del desempeño organizacional?

Los aspectos más relevantes son la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la cultura organizacional. Una cultura positiva, en la que los empleados se sientan motivados y respetados, mejora el desempeño individual y colectivo. Además, un liderazgo efectivo que fomente la colaboración es clave para alinear los esfuerzos del equipo con los objetivos organizacionales.

4) ¿De qué manera puedo aplicar los conceptos aprendidos sobre el comportamiento organizacional en mi vida profesional o en el entorno laboral?

Puedo aplicar estos conceptos creando un ambiente de trabajo positivo, utilizando el liderazgo para motivar y guiar equipos, y aplicando habilidades de comunicación efectiva para resolver conflictos. Además, aplicaré la gestión de la cultura organizacional para mejorar la dinámica laboral y asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos comunes.

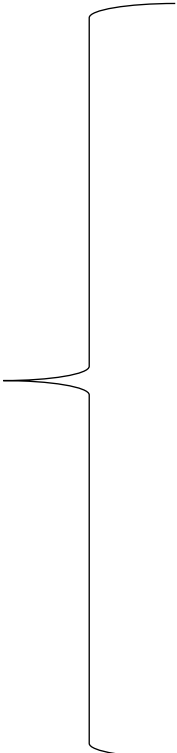
Capítulo 2:

Habilidades Empresariales

El capítulo 2 profundiza en la clasificación de las habilidades empresariales, tales como las habilidades humanas, conceptuales, políticas, digitales y su relevancia en el desarrollo del liderazgo, inteligencia emocional y la adaptabilidad organizacional. Además, se exploran habilidades necesarias para la innovación, el emprendimiento, y el impacto de las habilidades empresariales en el desempeño organizacional

Preguntas Guía:

1. ¿Cómo influye el desarrollo de las habilidades empresariales en el desempeño organizacional y la productividad de los empleados?
2. ¿Qué relación existe entre las habilidades blandas y el comportamiento organizacional dentro de una organización moderna?
3. ¿De qué manera las habilidades digitales impactan la transformación organizacional y la competitividad en el mercado?
4. ¿Cómo las habilidades de liderazgo y gestión de equipos pueden mejorar la cohesión organizacional y la adaptabilidad al cambio?

- 
- Introducción al Concepto de Habilidades Empresariales
 - Clasificación de las Habilidades Empresariales
 - Habilidades de Comunicación Organizacional
 - Inteligencia Emocional en el Contexto Empresarial
 - Habilidades de Liderazgo y Gestión de Equipos
 - Pensamiento Crítico y Toma de Decisiones
 - Adaptabilidad y Gestión del Cambio
 - Habilidades Digitales y Transformación Organizacional
 - Ética Profesional y Responsabilidad Social
 - Habilidades para la Innovación y el Emprendimiento
 - Evaluación y Desarrollo de Habilidades Empresariales
 - Impacto de las Habilidades Empresariales en el Desempeño Organizacional
 - Casos Prácticos y Análisis de Situaciones Reales
 - Rol del Docente y del Estudiante en el Desarrollo de Habilidades

Elementos de apertura

Las habilidades empresariales son competencias fundamentales que permiten a las personas y equipos actuar de manera eficiente en las organizaciones. Estas competencias van desde los saberes técnicos particulares hasta las capacidades interpersonales, conceptuales y digitales, todas imprescindibles para afrontar los retos de un ambiente organizativo cambiante. En este capítulo, se examinarán las diversas categorizaciones de las competencias empresariales y su vínculo con el comportamiento de la organización.

Objetivo específico

Explicar la categorización e importancia de las competencias corporativas, incluyendo sus consecuencias en la comunicación empresarial, el liderazgo, la toma de decisiones y la innovación, con un enfoque pragmático que posibilite su uso eficaz en diferentes entornos organizativos.

Figura 2.1 - Las habilidades empresariales



Nota: Esta imagen fue realizada por (Tono, 2017) en Freepik

2.1. Introducción al Concepto de Habilidades Empresariales

2.1.1 Definición y naturaleza de las habilidades empresariales

Las competencias empresariales son habilidades esenciales que capacitan a las personas para administrar, liderar y expandir una empresa de manera eficiente. Estas competencias abarcan tanto habilidades técnicas como sociales, que resultan fundamentales para la toma de decisiones estratégicas, la innovación y la administración de los recursos en la organización. Además, las competencias corporativas promueven la detección de oportunidades comerciales y la adecuada gestión de los procesos internos, lo que conlleva a un incremento en la eficiencia y competitividad en el mercado (Sanmartín et al., 2020).

Por otro lado, el carácter de estas competencias es variado y cambiante, dado que fluctúa dependiendo del contexto y de las situaciones del entorno corporativo. Esto significa que, con el paso del tiempo, los emprendedores deben ajustar sus habilidades para enfrentar nuevos retos y capitalizar las

oportunidades que surgen. Conforme las empresas se expanden, la habilidad para aprender y adquirir nuevas competencias se vuelve esencial, lo que demanda una actualización constante y el fortalecimiento de habilidades tanto en áreas técnicas como en competencias interpersonales y de liderazgo.

De igual manera, es crucial mencionar que las competencias corporativas no solo se centran en la administración operativa, sino que también incluyen áreas estratégicas. Esto abarca la capacidad para organizar, analizar información y evaluar riesgos, factores cruciales para garantizar el éxito a largo plazo. Al incorporar estas competencias en su rutina diaria, los emprendedores pueden tomar decisiones más fundamentadas, prever cambios y orientar sus empresas hacia la sostenibilidad y el desarrollo constante.

2.1.2 Relación con el comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se refiere al análisis de las actitudes y acciones de los individuos en una organización, lo cual influye de forma notable en el desempeño y éxito de la compañía. Este comportamiento es clave para crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan motivados y comprometidos; por ende, las habilidades empresariales juegan un papel fundamental en este proceso, ya que son las que permiten a los líderes gestionar eficazmente las relaciones laborales y la cultura organizacional (Molina et al., 2016).

Mediante habilidades como la toma de decisiones, la comunicación eficaz y la resolución de conflictos, los líderes tienen la capacidad de impactar de manera positiva en el comportamiento de los trabajadores, promoviendo un ambiente laboral más eficiente y armónico. Adicionalmente, Romo et al. (2024) aclaran que la conducta organizacional no solo se moldea por la administración de recursos humanos, sino también por la forma en que los líderes se orientan hacia el bienestar de los trabajadores.

En relación con las habilidades corporativas, tales como la empatía y el liderazgo transformacional, estas permiten a los líderes ajustar su método de administración a las demandas del equipo. Esto favorece el desarrollo de un entorno inclusivo en el que la colaboración y la cooperación son esenciales. Asimismo, la conducta organizacional tiene una estrecha relación con la motivación y el rendimiento de los trabajadores; por ejemplo, cuando los líderes utilizan competencias empresariales eficaces, como la motivación, la gestión del cambio y la evaluación del rendimiento, pueden incrementar la productividad y la dedicación de su equipo.

2.1.3 Importancia en contextos organizacionales cambiantes

En los entornos organizacionales en constante cambio, la habilidad para ajustarse se ha vuelto un elemento crucial para asegurar la continuidad y el éxito de las organizaciones. De acuerdo con Perilla y González (2021) las empresas necesitan tener la habilidad de reaccionar con rapidez ante las dinámicas del mercado y las exigencias externas, particularmente en periodos de incertidumbre y cambio. Este ambiente requiere un entendimiento

detallado de cómo las estructuras de la organización, los procedimientos internos y la cultura del trabajo influyen en la habilidad de la compañía para innovar y mantener su competitividad.

La relevancia de la transformación en los entornos organizativos se manifiesta en la necesidad de que las empresas se ajusten a los avances tecnológicos, las fluctuaciones del mercado y las demandas cambiantes de los clientes. En este contexto, la organización debe mantener flexibilidad, facilitando una rápida reestructuración de sus procesos para preservar la eficiencia y la eficacia en las operaciones.

Así, las entidades deben fomentar una cultura que valore la innovación, el trabajo conjunto entre los departamentos y la capacidad de resiliencia ante las transformaciones. Asimismo, es crucial que la transformación organizacional se gestione de manera estratégica, teniendo en cuenta tanto los factores internos como los externos que influyen en el rendimiento de la organización; la transformación no debe ser considerada únicamente como una reacción pasiva, sino como un proceso proactivo que promueva el progreso continuo de la empresa.

Actividad

Los alumnos emplearán competencias empresariales fundamentales para elaborar un plan estratégico que permita a una organización para afrontar una transformación organizacional de gran envergadura (como la adopción de tecnologías emergentes, la modificación de la cultura de la organización o la administración de una crisis externa).

Pasos a seguir:

- Organizar a los alumnos en grupos reducidos de 4 a 5 individuos.
- Asignar a cada conjunto un escenario organizacional simulado vinculado a una transformación significativa (tecnológica, cultural, organizacional, etc.).
- Es necesario que los grupos lleven a cabo un estudio de la situación actual de la organización, reconociendo los principales retos y las posibilidades de mejora.
- Cada grupo, basándose en el diagnóstico, debe elaborar un plan de acción estratégico que contemple: Tácticas para optimizar la toma de decisiones y manejar la transformación organizacional.

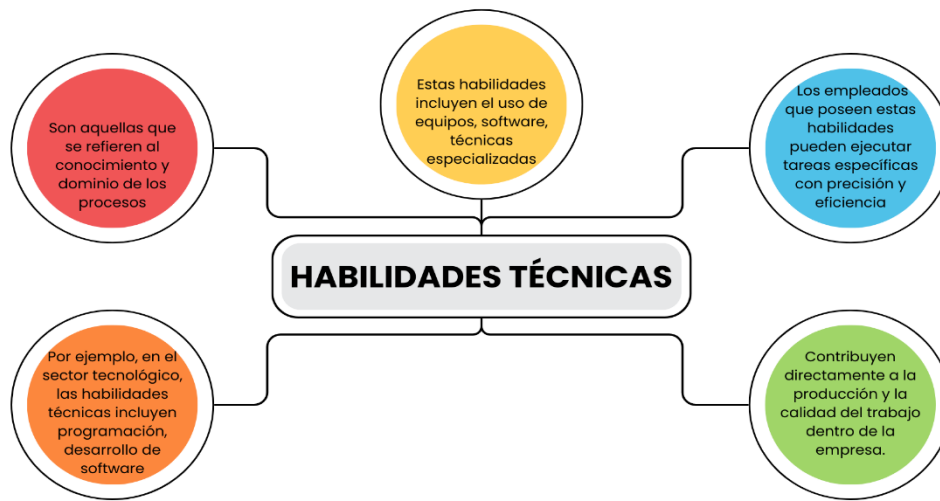
Nota: Un plan destinado a potenciar la comunicación y el trabajo colaborativo dentro de la entidad.

Medidas específicas para ajustarse a las variaciones del mercado y potenciar la competencia.

2.2 Clasificación de las Habilidades Empresariales

2.2.1 Habilidades técnicas

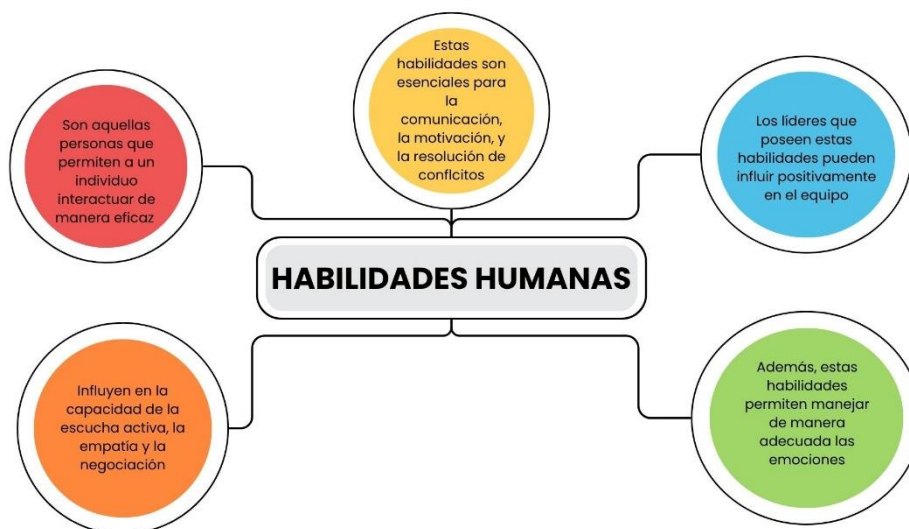
Figura 2.2 - Habilidades técnicas



Elaboración propia

2.2.2 Habilidades humanas o interpersonales

Figura 2.3 - Habilidades humanas



Elaboración propia

2.2.3 Habilidades conceptuales

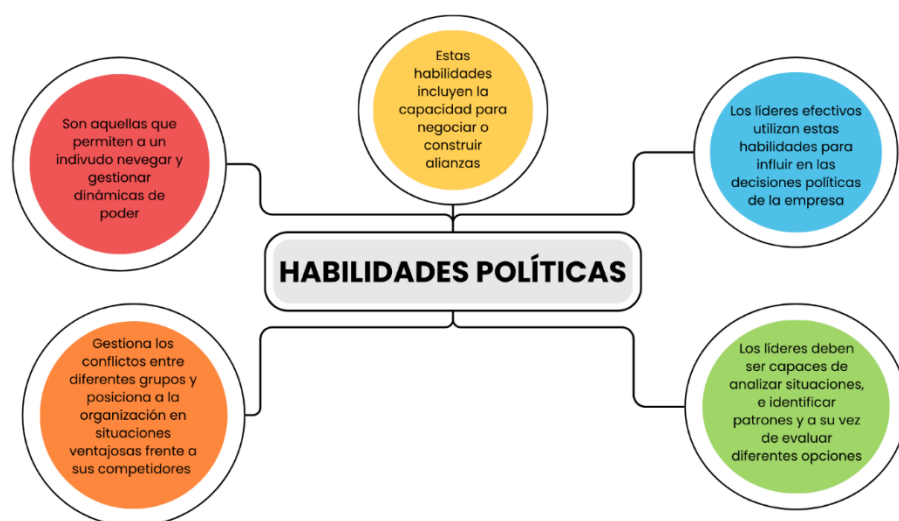
Figura 2.4 - Habilidades conceptuales



Elaboración propia

2.2.4 Habilidades políticas y estratégicas

Figura 2.5 – Habilidades políticas



Elaboración propia

2.2.5 Habilidades digitales y tecnológicas

Figura 2.6 – Habilidades digitales



Elaboración propia

Preguntas de reflexión

1. ¿De qué manera la categorización de las competencias empresariales impacta en la toma de decisiones dentro de una entidad?
2. ¿Qué diferencias existen entre las habilidades técnicas y blandas y cómo se complementan en un entorno organizacional?
3. ¿Por qué es crucial que los empresarios desarrollen habilidades conceptuales e interpersonales para el crecimiento organizacional?
4. ¿Cómo se pueden emplear las competencias de liderazgo para potenciar la unidad y eficacia de un equipo laboral?

2. 3. Habilidades de Comunicación Organizacional

2.3.1 Escucha activa y asertividad

La escucha activa no solo consiste en atender las palabras del paciente, sino también en su interpretación y comprensión completas. Esto demanda un enfoque mental y físico, dado que es imprescindible entender tanto el mensaje verbal como los signos no verbales, tales como los gestos o el tono de voz. Al practicar la escucha activa, el profesional de la salud puede asegurarse de que ha comprendido correctamente lo que el paciente expresa, lo cual facilita una respuesta adecuada y mejora la relación de confianza entre ambos (Cruz, 2023).

En contraposición, la asertividad posibilita que el profesional exprese sus pensamientos y necesidades de forma clara y respetuosa. Esta competencia implica manifestar lo que se desea o se experimenta, sin imponer ni ser subyugado; además, contribuye a que el profesional conserve un equilibrio en la relación, protegiendo sus derechos sin descuidar los de los demás. Así, se promueve una interacción más fluida y respetuosa con los pacientes, lo que resulta esencial para el éxito de la terapia.

2.3.2 Comunicación no verbal y su impacto

El papel de la comunicación no verbal es crucial en la interacción humana, particularmente en entornos educativos y sociales. Esta modalidad de

comunicación, que abarca gestos, posturas, expresiones faciales y movimientos corporales, ha demostrado ser tan relevante como la comunicación verbal. La importancia de la comunicación no verbal radica en que, con frecuencia, proporciona datos más auténticos y directos que los enunciados verbales (Castro y Oseda, 2021).

En el contexto educativo, Lizasoain et al. (2021) afirman que la comunicación no verbal permite a los docentes facilitar la comprensión de los estudiantes al utilizar recursos como gestos y contacto visual. Estos elementos no verbales pueden ayudar a reducir la ansiedad en el aula, crear un ambiente más acogedor y promover la participación activa. La conciencia de estos recursos, tanto por parte de los docentes como de los estudiantes, puede mejorar significativamente la interacción y la eficacia del proceso de aprendizaje.

Resolución de conflictos a través del diálogo

¿Sabías qué? resolver conflictos mediante el diálogo es uno de los métodos más eficaces para preservar relaciones sanas tanto en el entorno personal como laboral

El manejo de conflictos mediante la conversación es una táctica esencial para preservar relaciones sanas en diferentes entornos, tales como el familiar, el laboral o el social. En vez de optar por estrategias agresivas o pasivas que puedan agravar el conflicto, el diálogo ofrece un espacio en el que todos los involucrados pueden manifestar sus perspectivas, necesidades y sentimientos de forma franca y respetuosa. Este método fomenta la comprensión mutua y simplifica la búsqueda de soluciones que favorezcan a todas las partes implicadas.

Una de las bases del diálogo para solucionar conflictos es la escucha activa, que no solo implica escuchar las palabras del otro, sino entender el mensaje contenido, las emociones y los intereses que lo acompañan; pues promueve que cada individuo se sienta apreciado y respetado, lo que contribuye a disminuir las tensiones y promueve un entorno de colaboración. Al hacer preguntas aclaratorias y parafrasear lo que se ha escuchado, se demuestra un interés genuino por entender la perspectiva del otro, lo que fortalece la relación y facilita una resolución pacífica (Mejía et al., 2024).

2.3.3 Adaptación del mensaje según los niveles jerárquicos

Los niveles jerárquicos suelen variar en cuanto a las necesidades de información, el tipo de contenido que requieren y el modo en que prefieren recibir los mensajes. Por ejemplo, en los niveles superiores, como la alta dirección, se espera una comunicación más estratégica, con un enfoque en los resultados generales de la organización, las decisiones clave y las proyecciones a largo plazo.

En los niveles intermedios, como los mandos medios, la comunicación requiere un enfoque más orientado a la gestión de equipos y recursos; en este nivel, los mensajes suelen ser más detallados y enfocados en la ejecución de las estrategias. Por último, en los niveles operativos o de base, los mensajes deben ser más prácticos y concretos, ya que se enfocan en las tareas diarias, las instrucciones específicas y los procedimientos a seguir.

Actividad práctica

Objetivo:

Potenciar las capacidades de comunicación organizacional, en particular la escucha activa, la asertividad, la comunicación no verbal y la solución de conflictos en un entorno organizacional. Los alumnos ejercitarán estas competencias fundamentales a través de la simulación de escenarios reales y la reflexión sobre cómo potenciar la comunicación y las relaciones de trabajo en el ejercicio.

Desarrollo:

Primero, los alumnos se organizarán en grupos de 4 personas. Cada equipo recibirá un escenario organizacional simulado, que puede conllevar un conflicto entre los trabajadores, una transformación organizacional que impacte a todos los integrantes de la organización, o un escenario en el que se necesite administrar la comunicación complicada entre un líder y su equipo. Los escenarios están concebidos para imitar retos auténticos que los alumnos podrían afrontar en su carrera profesional futura.

Cierre:

Una vez que los grupos hayan interactuado y practicado las habilidades mencionadas, cada uno de ellos deberá presentar su solución al resto de la clase. Durante la presentación, los estudiantes deben explicar cómo aplicaron las habilidades de comunicación para resolver la situación. Además, deberán detallar cómo estas habilidades contribuyeron a mejorar la relación laboral y el comportamiento organizacional dentro de la simulación.

2.4. Inteligencia Emocional en el Contexto Empresarial

2.4.1 Autoconciencia emocional

Esta competencia permite identificar los sentimientos que estamos experimentando y entender cómo influyen en nuestro comportamiento y toma de decisiones. Al tener conciencia de nuestras emociones, podemos manejarlas con mayor eficacia y reaccionar correctamente ante las circunstancias, previniendo respuestas impulsivas o descontroladas.

2.4.2 Autogestión y autorregulación

La autogestión y autorregulación son competencias que nos habilitan para gestionar nuestras emociones de forma correcta, particularmente en circunstancias de tensión o conflicto. Por ejemplo, la autorregulación conlleva la habilidad para manejar impulsos, adaptar nuestras emociones y conductas a las situaciones, y conservar la serenidad en periodos de tensión. Por otro lado, la autogestión alude a la habilidad de guiar nuestras acciones y

decisiones de manera proactiva, enfocada en objetivos y sin sucumbir a las emociones instantáneas.

2.4.3 Empatía y habilidades sociales

La empatía se refiere a la habilidad de entender y compartir las emociones ajenas, lo que nos facilita crear vínculos más profundos y significativos con los individuos. Al situarnos en el contexto del otro, podemos comprender con mayor profundidad sus necesidades, puntos de vista y sentimientos. Por otro lado, las competencias sociales son las que nos facilitan la interacción eficaz con los demás, incluyendo la habilidad para comunicarnos de forma clara, solucionar conflictos y colaborar en equipo.

2.2.4 Impacto en la cohesión grupal y el liderazgo

Las habilidades emocionales, tales como la autopercepción, la gestión personal y la empatía, ejercen un efecto considerable en la cohesión grupal y el liderazgo. Por lo tanto, los líderes con inteligencia emocional pueden fomentar la confianza, motivar a sus equipos y promover la cooperación entre sus integrantes. La cohesión grupal se fortalece cuando los miembros se sienten comprendidos, respaldados y respetados, generando un entorno favorable que estimula la colaboración y optimiza el desempeño colectivo.

Preguntas de reflexión

1. ¿De qué manera la autoconciencia emocional puede potenciar nuestra habilidad para tomar decisiones más lógicas y menos impulsivas en circunstancias de trabajo estresantes?
2. ¿Por qué es importante que un líder tenga habilidades de autogestión y autorregulación?
3. ¿Cómo pueden estas habilidades ayudar a un líder a mantener la calma y efectividad durante momentos de presión o conflicto?
4. ¿Cómo la empatía afecta la calidad de las relaciones personales en un equipo laboral?
5. ¿De qué manera puedes emplear la empatía para potenciar la comunicación y la solución de conflictos en tu ambiente de trabajo?

2.5. Habilidades de Liderazgo y Gestión de Equipos

2.5.1 Estilos de liderazgo y su relación con el comportamiento organizacional

El liderazgo en las organizaciones es un factor determinante para el éxito o el fracaso de estas; por otro lado, los estilos de liderazgo afectan no solo el comportamiento organizacional, sino también la cultura, el ambiente laboral y, en última instancia, el rendimiento de los empleados (Geraldo et al., 2020):

- El liderazgo autoritario se distingue por un proceso de toma de decisiones centralizado y una rigurosa vigilancia de las acciones de los trabajadores. El líder toma el control total sobre las actividades y el comportamiento de sus subordinados, exigiendo obediencia sin cuestionamientos.

- En el liderazgo democrático, se crea un clima de confianza y motivación, en el que los trabajadores se sienten apreciados, lo que incrementa la satisfacción en el trabajo y la dedicación a las metas de la organización. Es especialmente efectivo en contextos donde la creatividad y la innovación son fundamentales.
- El liderazgo laissez-faire concede una gran independencia a los trabajadores, facilitándoles la toma de decisiones y la administración de sus propias labores sin un control directo.
- El liderazgo transformacional se centra en inspirar y estimular a los trabajadores, promoviendo su crecimiento personal y laboral.
- El liderazgo transaccional se centra en la supervisión y en el cumplimiento de los estándares fijados, prestando escaso cuidado a la motivación o al crecimiento personal de los trabajadores.

Tabla 2.1 - Tabla comparativa de los estilos de liderazgo

Estilo de Liderazgo	Características Principales	Impacto en la Organización
Liderazgo Autoritario	- Toma de decisiones centralizada.	- Genera un ambiente controlado y estricto.
	- Supervisión constante de las actividades de los empleados.	- Los empleados deben seguir órdenes sin cuestionamientos.
	- El líder asume el control completo sobre las tareas y comportamientos.	- Puede generar baja satisfacción y compromiso laboral.
Liderazgo Democrático	- Fomenta un ambiente de confianza y motivación.	- Optimiza la gratificación en el trabajo y la dedicación de los trabajadores.
	- Se aprecia la labor de los empleados y se fomenta su implicación en las decisiones.	- Es eficaz en ambientes donde la innovación y creatividad son esenciales.
Liderazgo Laissez-Faire	- Alta autonomía otorgada a los empleados.	- Fomenta la independencia y la autogestión de los empleados.
	- Los empleados toman decisiones y gestionan sus propias tareas sin supervisión directa.	- Puede resultar en falta de dirección y en desempeño inconsistente si no se gestiona adecuadamente.
Liderazgo Transformacional	- Se centran en motivar e inspirar a los trabajadores.	- Optimiza el crecimiento personal y laboral de los trabajadores.
	- Promueve la innovación y la transformación positiva en la organización.	- Genera altos niveles de compromiso, creatividad y rendimiento.

Liderazgo Transaccional	- Enfoque en el cumplimiento de estándares y resultados.	- Adecuado para entornos donde los procedimientos deben ser estrictamente seguidos.
	- Supervisión constante y recompensas o castigos en función del desempeño.	- Puede provocar un descenso en la motivación a largo plazo debido a la ausencia de énfasis en el crecimiento personal de los trabajadores.

Elaboración propia con base en contenido generado por inteligencia artificial

2.5.2 Delegación efectiva y desarrollo de equipos de alto desempeño

La delegación efectiva es una habilidad esencial para los líderes que aspiran a mejorar el desempeño de sus equipos y asegurar el éxito de la organización; este procedimiento trasciende la mera distribución de tareas, pues supone identificar y emplear las fortalezas personales de cada integrante del equipo para lograr metas compartidas. Una delegación exitosa se fundamenta en la confianza recíproca: el líder confía en la capacidad de sus colaboradores para tomar decisiones dentro de sus obligaciones y les concede la independencia requerida para realizar su labor de forma autónoma, manteniendo al mismo tiempo un control apropiado sobre los resultados.

Para que la delegación sea eficaz, es vital que el líder posea un conocimiento profundo de las capacidades y competencias de sus colaboradores. Ante esto, asignar responsabilidades acordes al nivel de habilidad de cada integrante garantiza que se sientan cómodos y seguros en su desempeño. Además, es crucial que el líder ofrezca directrices claras y establezca expectativas concretas; esto permite que los empleados tomen decisiones informadas y alcancen los objetivos fijados.

La retroalimentación constante, ya sea positiva o constructiva, tiene un rol crucial en el monitoreo del progreso y la corrección de posibles desviaciones, asegurando así que el equipo permanezca enfocado y en sintonía con las metas de la organización.

2.5.3 Gestión de la diversidad en entornos laborales

La gestión de la diversidad en entornos laborales es un factor clave para fomentar la innovación dentro de las organizaciones, ya que a medida que las empresas se enfrentan a un entorno globalizado y competitivo, la diversidad en sus equipos se ha convertido en un activo valioso; esta no solo mejora la cultura organizacional, sino que también contribuye a la creación de soluciones innovadoras, un mejor servicio al cliente y una mayor adaptabilidad al cambio (Sánchez et al., 2021).

Sin embargo, la correcta aplicación de políticas inclusivas que promuevan la diversidad en las organizaciones no solo facilita el cumplimiento de las normas de responsabilidad social empresarial, sino que también genera un entorno

laboral donde todos los trabajadores se sienten apreciados, sin importar sus particularidades personales. En consecuencia, las entidades pueden aprovechar una mayor creatividad y la habilidad para acceder a mercados más extensos lo que potencia su competitividad.

Aunque existen ventajas claras en la administración de la diversidad, las organizaciones deben lidiar con algunos obstáculos, como los estereotipos, prejuicios y la resistencia al cambio de ciertos empleados; no obstante, vencer estos obstáculos es vital para maximizar el potencial de una mano de obra diversa. Esto demanda un compromiso de alta dirección para impulsar una cultura de inclusión en la organización, con políticas explícitas de no discriminación y medidas concretas para impulsar la integración.

2.5.4 Empowerment y motivación intrínseca

El empowerment en las organizaciones alude al proceso de conceder autoridad e independencia a los trabajadores, facilitándoles la toma de decisiones y el control de su labor. Este enfoque es clave para mejorar la motivación intrínseca de los colaboradores, ya que les brinda un sentido de pertenencia y responsabilidad (Díaz, 2022).

En cuanto a la motivación intrínseca, esta se refiere al impulso interno de realizar una tarea por el simple hecho de disfrutarla o considerarla valiosa, sin depender de recompensas externas. Por ejemplo, cuando los empleados sienten que su trabajo tiene un propósito y valor intrínseco, su compromiso con la organización aumenta, promoviendo un entorno más dinámico y productivo.

Los directivos que experimentan un alto nivel de empowerment perciben que su capacidad para influir y tomar decisiones mejora la calidad de su entorno laboral, lo que a su vez eleva su satisfacción y desempeño. Esta sensación de control no solo incrementa la autonomía, sino que también favorece el bienestar general, creando un círculo virtuoso que motiva aún más a los individuos a ser proactivos y creativos en sus funciones. Finalmente, las organizaciones que promueven el empowerment y fomentan la motivación intrínseca entre sus empleados suelen experimentar mayores niveles de creatividad y generar soluciones más innovadoras.

2.6 Pensamiento Crítico y Toma de Decisiones

¿Sabías qué? El pensamiento crítico es un proceso mental que facilita el análisis y valoración imparcial de la información, promoviendo la toma de decisiones sólidamente respaldadas.

2.6.1 Análisis de problemas complejos

El análisis de problemas complejos es un procedimiento que consiste en dividir situaciones complicadas en elementos más sencillos, con el objetivo de tratarlas de forma eficaz. Para llevar a cabo una evaluación completa, es

imprescindible tener en cuenta todas las variables interconectadas que pueden afectar el problema. Esto abarca no solo los elementos inmediatos, sino también los factores contextuales y las posibles repercusiones a largo plazo. Frecuentemente, las dificultades complejas requieren un enfoque multidisciplinario que incorpore diversas áreas de conocimiento y competencias.

2.6.2 Evaluación de alternativas y riesgos

La evaluación de alternativas y riesgos es un paso esencial en el proceso de decisión, ya que este procedimiento implica tomar en cuenta varias opciones y examinar sus posibles ventajas. Además, es necesario analizar los riesgos vinculados a cada alternativa, considerando no solo los resultados inmediatos, sino también las consecuencias a largo plazo que cada una podría conllevar.

Es fundamental realizar una valoración adecuada de los pros y contras de cada alternativa para garantizar que la decisión adoptada sea la más conveniente. Al analizar los riesgos, se deben reconocer las amenazas que podrían presentarse con cada opción, lo que facilita la implementación de acciones que mitiguen posibles impactos adversos.

2.6.3 Toma de decisiones éticas y estratégicas

El proceso de tomar decisiones éticas y estratégicas implica tener en cuenta no solo los efectos concretos de una acción, sino también los principios morales y los objetivos a largo plazo de una organización o persona. Por lo tanto, las decisiones estratégicas deben estar alineadas con los valores esenciales, garantizando que se consideren los intereses de todos los participantes, lo que conlleva un equilibrio entre la rentabilidad y la responsabilidad social.

Tomar decisiones éticas es un desafío constante, especialmente cuando existen presiones externas o conflictos de interés. Sin embargo, es fundamental que los tomadores de decisiones mantengan un compromiso con los principios éticos. De este modo, se garantiza que las decisiones sean responsables y que las acciones sean tanto efectivas como moralmente correctas, lo que permite construir una organización con una reputación sólida y mantener la confianza de empleados, clientes y socios.

2.6.4 Creatividad e innovación en la solución de conflictos

La creatividad y la innovación son herramientas esenciales en la resolución de conflictos, ya que permiten encontrar soluciones no convencionales que transforman un desacuerdo en una oportunidad para el crecimiento. Por un lado, la creatividad consiste en pensar de manera diferente, lo que lleva a explorar enfoques novedosos; por otro, la innovación se centra en aplicar esas ideas de forma práctica, buscando resolver el conflicto de manera eficaz. Esta capacidad de generar nuevas alternativas resulta fundamental en situaciones en las que las soluciones tradicionales no son suficientes.

Al enfrentarse a un conflicto, las partes involucradas pueden recurrir a la creatividad para identificar puntos de convergencia que faciliten una resolución pacífica y constructiva. Además, la innovación contribuye

significativamente al proceso de negociación, proporcionando nuevas herramientas o métodos que favorecen un ambiente colaborativo y promueven el desarrollo a largo plazo.

Preguntas de reflexión

1. ¿Cómo el pensamiento crítico contribuye a dividir problemas complejos en segmentos más controlables?
2. ¿Por qué resulta crucial no solo valorar las ventajas inmediatas, sino también los peligros a largo plazo de cada opción al tomar decisiones?
3. Dentro del marco de la estrategia de toma de decisiones, ¿de qué manera puedes balancear la rentabilidad con la responsabilidad social para asegurar una elección ética?

2.7. Adaptabilidad y Gestión del Cambio

2.7.1 Apertura al aprendizaje continuo

La disposición hacia el aprendizaje constante es esencial en un entorno donde las transformaciones se producen rápidamente; por lo tanto, es crucial que el profesional se mantenga al día con nuevos conocimientos, destrezas y competencias que le permitan mantenerse competitivo en su ámbito. Además, es vital promover una cultura de aprendizaje continuo en las organizaciones, que no solo fomente la innovación, sino que también impulse la mejora constante de sus procesos. En resumen, si el profesional está preparado para explorar nuevas oportunidades de aprendizaje, se facilitará su adaptación a las tecnologías emergentes y a las tendencias del mercado.

2.7.2 Resiliencia organizacional y personal

La resiliencia es fundamental tanto a nivel personal como organizacional para superar adversidades y salir adelante. En el ámbito personal, la resiliencia permite a los individuos gestionar el estrés, aprender de sus fracasos y mantener la motivación ante cualquier desafío; por otra parte, en las organizaciones la resiliencia implica la capacidad de adaptarse a las crisis y continuar operando frente a situaciones inesperadas; es decir, que las organizaciones resilientes son más ágiles, innovadoras y capaces de aprender de las dificultades, lo que les permite enfrentar nuevos retos con una mayor preparación.

2.7.3 Proactividad ante la incertidumbre

La proactividad hace referencia a la habilidad de prever los problemas y actuar antes de que surjan, en lugar de simplemente responder a ellos una vez que aparecen. Esta capacidad es vital en un entorno incierto y cambiante, dado que permite a las organizaciones y a las personas no solo reaccionar ante circunstancias imprevistas, sino también evitarlas.

Al hablar de proactividad frente a la incertidumbre, se destaca que los individuos deben reconocer y gestionar los riesgos que surgen en su entorno, lo que proporciona un beneficio considerable al facilitar la toma de decisiones fundamentadas y oportunas. Además, al adoptar una actitud proactiva, las

entidades pueden reducir el impacto de los desafíos y ajustarse con mayor rapidez a las variaciones del contexto.

2.7.4 Flexibilidad en entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos)

En el mundo actual, establecido por contextos VUCA, la flexibilidad se ha transformado en una competencia vital para la supervivencia y el éxito de las entidades. En este escenario, la adaptabilidad posibilita que las entidades se ajusten con rapidez a las fluctuaciones, modificando sus estrategias y operaciones de forma eficaz, lo que les permite mantener su competitividad en un ambiente cambiante.

Para las organizaciones, es necesario que sean capaces de responder de forma rápida y eficaz ante circunstancias imprevistas, sin sacrificar la habilidad de mantener su trayectoria. Por ende, la flexibilidad se traduce en la capacidad de cambiar de enfoque según las nuevas circunstancias, mientras se gestionan los riesgos asociados. Esta adaptabilidad no solo reduce los efectos negativos de lo desconocido, sino que también abre puertas para explorar nuevas oportunidades que podrían no haberse considerado en un entorno más predecible.

2.8. Habilidades Digitales y Transformación Organizacional

2.8.1 Competencias digitales básicas y avanzadas

Las competencias digitales básicas abarcan las habilidades esenciales necesarias para navegar por el entorno digital y utilizar las herramientas tecnológicas con eficacia. Esto incluye el manejo de aplicaciones informáticas de uso común, como procesadores de texto, hojas de cálculo, navegadores web, y aplicaciones de correo electrónico. De acuerdo con los estudios de evaluación de competencias digitales en Europa y España, el nivel de las competencias digitales básicas ha mostrado un estancamiento en los últimos años, lo que ha llevado a un esfuerzo renovado para fomentar estas habilidades en los programas educativos (I. López et al., 2020).

Por otro lado, las competencias digitales avanzadas incluyen habilidades más especializadas que van más allá del uso básico de herramientas informáticas; estas competencias abarcan áreas como la programación, la creación de contenido digital, el análisis de datos y la ciberseguridad. En la actualidad, la demanda de estas habilidades ha aumentado significativamente, ya que muchas profesiones requieren un conocimiento profundo de las tecnologías digitales para ser competitivas en el mercado laboral.

En resumen, las competencias digitales básicas y avanzadas son cruciales para la integración de los individuos en la sociedad digital; ya que la educación y la formación continua deben adaptarse a las necesidades de la población, desde los estudiantes hasta los adultos mayores, para garantizar una participación plena y equitativa en un mundo cada vez más dependiente de la tecnología (Escuder et al., 2020). En resumen, la adquisición de habilidades digitales no solo simplifica el acceso a recursos y herramientas digitales, sino que también

capacita a las personas para tomar decisiones basadas en información y participar de manera activa en la vida social y económica.

2.8.2 Uso de herramientas colaborativas y plataformas virtuales

Las plataformas virtuales como Moodle, Edmodo, y Google Classroom, entre otras, ofrecen entornos de aprendizaje donde los docentes pueden organizar el contenido, asignar tareas, gestionar evaluaciones y mantener una comunicación fluida con los estudiantes; además, estas plataformas permiten que los estudiantes participen en actividades sincrónicas o asincrónicas, fomentando la colaboración en línea y la construcción colectiva del conocimiento. La implementación de estas herramientas ha permitido un avance significativo en la flexibilidad del proceso educativo, adaptándose a las necesidades de los estudiantes y a los requerimientos de los docentes, quienes deben desarrollar nuevas competencias digitales para facilitar este tipo de aprendizaje (Ramos y Macahuachi, 2021).

En cuanto a la implementación en plataformas digitales facilita a los alumnos una interacción más eficaz, el intercambio de saberes y la colaboración en proyectos. Estos instrumentos abarcan foros de debate, chats en tiempo real, wikis y herramientas para la edición colaborativa de documentos, lo que promueve la cooperación entre los participantes. Al trabajar en equipo, los alumnos pueden desarrollar de forma más profunda su comprensión de los temas, fomentando un aprendizaje más significativo y potenciando sus capacidades para resolver problemas y razonar críticamente (Malpartida et al., 2021).

2.8.3 Ciberseguridad organizacional

La ciberseguridad organizacional hace referencia a las prácticas, políticas y tecnologías que las organizaciones aplican para salvaguardar sus sistemas de computación, redes y datos frente a ataques cibernéticos, intrusiones no autorizadas y otras amenazas digitales. En un mundo cada vez más interconectado y dependiente de la tecnología, la ciberseguridad se ha transformado en una prioridad esencial para asegurar la integridad, la privacidad y el acceso a la información crítica dentro de las organizaciones.

Una de las áreas fundamentales de la ciberseguridad empresarial es la protección de los recursos digitales de la compañía, tales como bases de datos, sistemas operativos, redes, aplicaciones y dispositivos conectados. Estos recursos son vitales para el funcionamiento y el éxito de la organización, por lo que cualquier fallo en la seguridad puede derivar en repercusiones severas, tales como la pérdida de información sensible, el perjuicio a la reputación de la empresa, la interrupción de los servicios o incluso penalizaciones legales.

2.8.4 Inteligencia artificial y toma de decisiones basada en datos

La inteligencia artificial (IA) ha surgido como un recurso potente en la toma de decisiones de una organización, particularmente en un ambiente de negocios marcado por la gran cantidad de datos y la demanda de respuestas rápidas y precisas. Históricamente, las decisiones de gestión se fundamentaban en la experiencia y el criterio humano; no obstante, el incremento exponencial de la

información ha hecho que la capacidad humana para manejarla de forma eficaz sea limitada.

El beneficio principal de emplear Inteligencia Artificial en la toma de decisiones radica en la automatización y mejora de los procesos. Los sistemas de Inteligencia Artificial tienen la habilidad de llevar a cabo funciones repetitivas y operativas, tales como la categorización de datos, la detección de tendencias o la creación de informes, de forma mucho más veloz y exacta que las personas. Esto no solo incrementa la eficacia en las operaciones, sino que también permite que los trabajadores se enfoquen en tareas de mayor relevancia estratégica. Por ejemplo, en el ámbito financiero, los algoritmos de inteligencia artificial tienen la capacidad de examinar información histórica de los mercados para anticipar variaciones y riesgos, lo que posibilita a los administradores tomar decisiones de inversión más fundamentadas (Clavijo et al., 2024).

Además, la toma de decisiones basada en datos contribuye a disminuir la incertidumbre y el sesgo humano, dado que las decisiones se basan en evidencias cuantitativas derivadas de los datos en vez de confiar exclusivamente en la intuición o la experiencia anterior. En sectores como el de recursos humanos, la Inteligencia Artificial tiene la capacidad de valorar el desempeño de los trabajadores basándose en datos objetivos, lo que facilita decisiones más justas respecto a ascensos, distribución de responsabilidades y formación.

Actividad - Caso práctico

La compañía TechSolutions S.A., una entidad especializada en el desarrollo de software y soluciones tecnológicas, ha mantenido un funcionamiento exitoso durante la última década. No obstante, en años recientes, ha lidiado con diversos retos, entre ellos:

- Estancamiento en la innovación: Los productos desarrollados por la empresa ya no son tan competitivos en el mercado, debido a que la competencia ha adoptado nuevas tecnologías más avanzadas.
- Falta de habilidades digitales: A pesar de ser una empresa tecnológica, muchos de los empleados no cuentan con las habilidades digitales necesarias para adaptarse a las nuevas herramientas y demandas del mercado.
- Ciberseguridad débil: La empresa ha sido recientemente víctima de un pequeño ataque cibernético que comprometió algunos de los datos sensibles de sus clientes, lo que ha afectado su reputación.
- Falta de integración de plataformas colaborativas: El equipo de trabajo se dispersa entre distintas herramientas y plataformas, lo que ha generado dificultades para la colaboración, especialmente en proyectos interdepartamentales.

¿Cómo pueden los líderes de TechSolutions S.A. implementar una estrategia para enfrentar estos desafíos y liderar la transformación digital dentro de la empresa?

¿Qué acciones deben tomar en relación con las habilidades digitales, herramientas colaborativas, ciberseguridad e inteligencia artificial?

2.9. Ética Profesional y Responsabilidad Social

2.9.1 Integridad y valores en el desempeño organizacional

La integridad y los principios éticos tienen un rol fundamental en el rendimiento de una organización, dado que influyen en cómo estas toman decisiones, interactúan con sus interesados y administran sus recursos. Estos componentes no solo establecen la cultura de la organización, sino que también impactan en la reputación y la sostenibilidad a largo plazo de la compañía. En la situación actual, donde la competencia se intensifica y los consumidores están más informados y preocupados por las prácticas éticas de las empresas, las entidades que operan con elevados criterios de integridad suelen tener un mayor éxito tanto en el terreno financiero como en la formación de vínculos perdurables con sus clientes, trabajadores y aliados comerciales.

La integridad organizacional implica que una empresa actúe de manera coherente con sus principios y valores en todas las áreas de su operación, esto se traduce en la toma de decisiones justas, la transparencia en las acciones y la responsabilidad social. En cuanto a la relación entre valores éticos y desempeño organizacional está estrechamente vinculada a cómo los empleados perciben la cultura de la empresa; por ende, las organizaciones que promueven valores como la honestidad, justicia, transparencia y respeto suelen contar con un equipo más motivado, comprometido y productivo (Botero et al., 2022).

2.9.2 Comportamiento ético frente a dilemas laborales

Los dilemas éticos en el entorno laboral se presentan cuando las decisiones a tomar implican la confrontación de principios morales que no pueden ser fácilmente reconciliados. Entre los dilemas más comunes se encuentran:

- **Conflictos de interés:** Sucede cuando los intereses individuales de un trabajador pueden afectar de forma incorrecta su habilidad para tomar decisiones de manera objetiva. Un caso ilustrativo es cuando un trabajador tiene que tomar resoluciones que benefician a un pariente o amigo.
- **Uso de recursos organizacionales:** El uso indebido de los recursos de la empresa, ya sea tiempo, dinero o propiedad, plantea un dilema ético en cuanto a lo que es considerado un comportamiento responsable dentro de los márgenes de la ética organizacional.
- **Discriminación y acoso laboral:** El trato desigual o las conductas de acoso hacia un compañero de trabajo presentan un dilema ético relacionado con la justicia y el respeto a los derechos de los demás.
- **Transparencia en la información:** Involucra la correcta y oportuna divulgación de datos relevantes que afectan tanto a los empleados como a los clientes. Desde un enfoque ético, la transparencia implica no

solo la disponibilidad de la información, sino también la claridad en su presentación y la veracidad de los datos compartidos.

El comportamiento ético en el ámbito laboral implica cómo los profesionales actúan frente a dilemas que desafían sus valores y principios morales. Ante situaciones donde las decisiones pueden tener implicaciones tanto personales como organizacionales, el comportamiento ético guía la elección de acciones que promuevan el bienestar de todas las partes involucradas. Este comportamiento no solo se basa en el cumplimiento de normativas, sino en la capacidad de los empleados para hacer frente a situaciones complejas con integridad, responsabilidad y respeto.

Cuando los profesionales enfrentan dilemas éticos, deben actuar de acuerdo con principios fundamentales como la honestidad, la justicia y la equidad, buscando siempre la solución que maximice el bien común. Por ejemplo, si un empleado se encuentra ante un conflicto de intereses, su comportamiento ético lo llevará a tomar decisiones imparciales que favorezcan a la organización y respeten los derechos de los demás, incluso si esto implica sacrificar beneficios personales inmediatos.

2.9.3 Responsabilidad social empresarial y sostenibilidad

La noción de responsabilidad social empresarial (RSE) ha experimentado una evolución significativa desde que se introdujo a mediados del siglo XX. Inicialmente, era una actividad de caridad motivada por la intención de las empresas de aportar al bienestar social. No obstante, con el tiempo, la Responsabilidad Social Empresarial ha adoptado una naturaleza estratégica, en concordancia con el desarrollo sostenible y con la idea de la *Triple Bottom Line* (TBL), que incorpora el rendimiento económico, social y ambiental de las organizaciones.

En particular, la responsabilidad social empresarial se ha considerado como un instrumento para potenciar las relaciones con los interesados, que incluyen a los trabajadores, a los clientes y a la sociedad en su conjunto. El Banco de Crédito del Perú (BCP) se consolidó como un modelo de cómo las empresas de la industria bancaria pueden implementar prácticas de sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial, manifestadas en sus informes anuales desde 2005. Estos informes, inicialmente estructurados como balances sociales, evolucionaron con el tiempo hacia la adopción de metodologías más avanzadas, como el *Global Reporting Initiative* (GRI), que ha facilitado la integración de la RSE con la sostenibilidad organizacional (Flores et al., 2017).

2.9.4 Cultura organizacional ética

La ética en la cultura organizacional es esencial para el éxito a largo plazo de las empresas, pues no solo determina el comportamiento interno de los trabajadores, sino que también orienta la toma de decisiones en todos los niveles. Las entidades con una fuerte cultura ética fomentan un ambiente en el que se da prioridad a valores como la transparencia, la responsabilidad y el respeto, lo que robustece las relaciones tanto internas como externas. Además, una sólida cultura ética puede potenciar la imagen de la empresa,

captar a clientes y trabajadores dedicados, y aportar a la sostenibilidad de la organización.

En cambio, los códigos éticos y el liderazgo ético desempeñan un rol vital en la formación y conservación de dicha cultura, pues posibilitan que los valores esenciales se evidencien en las decisiones cotidianas y en las políticas corporativas, asegurando que la organización no solo alcance sus metas económicas, sino que también se comporte de forma responsable ante la sociedad.

2.10. Habilidades para la Innovación y el Emprendimiento

2.10.1 Mentalidad emprendedora en entornos organizacionales

La mentalidad emprendedora es una de las cualidades más valiosas en quienes deciden iniciar un negocio, pues implica la capacidad de identificar oportunidades, asumir riesgos y crear valor mediante la innovación y la proactividad. En el contexto de los micronegocios, esta mentalidad no solo facilita la supervivencia de las empresas, sino que también optimiza su crecimiento, especialmente en tiempos de crisis como los generados por la pandemia de COVID-19. En este sentido, el rol del contador público cobra relevancia, ya que su asesoría estratégica contribuye a la eficiencia operativa y administrativa (Quispe y Baltazar, 2022).

La administración de un micronegocio comprende varios elementos, tales como la planificación, organización, dirección y supervisión de las operaciones comerciales. Al adoptar un enfoque emprendedor, los empresarios se transforman en participantes activos en la toma de decisiones estratégicas que influyen directamente en la factibilidad de sus negocios. Según (Otazu, 2024)., los micronegocios asesorados por contadores públicos han mostrado una gestión más eficiente al integrar la mentalidad emprendedora en su operación diaria.

2.10.2 Gestión de la innovación en procesos y productos

La administración de la innovación en procedimientos y productos, en particular en el campo de la calidad, está íntimamente vinculada a la mejora constante. En este escenario, la puesta en marcha de sistemas de administración de calidad fundamentados en el ciclo de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) se vuelve un instrumento clave. Este ciclo permite una evaluación constante de los procesos operativos y su mejora a través de la repetición sistemática de etapas que garantizan un análisis profundo y la toma de decisiones fundamentada (Ávila y Morales, 2019).

Los mismo autores Ávila y Morales (2019) propusieron el caso de un proceso de expedición de pólizas en una aseguradora, en donde se hacía uso del ciclo PHVA y la metodología Estandarizar-Hacer-Verificar-Actuar (EHVA) , con la finalidad de lograr mejoras significativas en el desempeño del proceso, logrando reducir los tiempos de entrega de documentos de entre tres a 12 meses a solo 13 días; es decir, que este tipo de innovación en los procesos no solo genera una mejora operativa, sino que también contribuye a la

satisfacción del cliente y a la eficiencia organizacional, evidenciando que la mejora continua es un elemento crucial en la gestión de la innovación. Por otro lado, la norma ISO 56002:2019 es esencial para sistematizar y gestionar la innovación de forma estructurada, garantizando que las organizaciones puedan identificar, crear, validar y desplegar soluciones innovadoras de manera eficiente. El uso de esta norma, en combinación con el ciclo PHVA, facilita la integración de la innovación en todas las áreas de la organización, permitiendo no solo el desarrollo de productos, sino también la mejora de los procesos internos y la capacidad de la empresa para adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado y a los cambios tecnológicos (Delgado, 2024).

2.10.3 Desarrollo de propuestas de valor

El desarrollo de propuestas de valor es un proceso esencial en toda estrategia empresarial, pues define la razón por la cual un cliente debe elegir una oferta sobre las demás existentes en el mercado. Este proceso se inicia con una comprensión detallada de las necesidades y expectativas del cliente, lo que permite a las empresas crear soluciones que no solo resuelvan sus problemas, sino que también les brinden algo único que las diferencie de la competencia.

Para elaborar una propuesta de valor sólida, las empresas deben identificar con precisión los atributos de sus productos o servicios que mejor se ajusten a las demandas del mercado. Esto abarca no solo los aspectos funcionales del producto, sino también los intangibles, como la confianza, la atención al cliente o la experiencia de compra. Un ejemplo de propuesta de valor efectiva podría ser una empresa que ofrece tecnología avanzada acompañada de un servicio al cliente excepcional, logrando que sus clientes perciban que no solo adquieren un producto, sino una solución que mejora su calidad de vida o la eficiencia de sus negocios.

2.10.4 Colaboración interfuncional para la innovación

La cooperación interfuncional es esencial para impulsar la innovación en las organizaciones, dado que facilita la integración de diversos conocimientos, destrezas y puntos de vista que potencian el proceso de creación. Para las organizaciones que desempeñan diversas funciones (como el marketing, la investigación y desarrollo, la producción, las finanzas, entre otras) cuando colaboran, consiguen soluciones eficaces y se producen ideas creativas para que la organización pueda expandirse en el contexto.

Es esencial que haya una cultura organizacional que aprecie la comunicación franca y la colaboración para que la colaboración interfuncional sea eficaz. Esto puede alcanzarse mediante reuniones periódicas entre equipos, plataformas digitales que promuevan el intercambio de datos y la elaboración de proyectos colaborativos que engloben a todas las áreas fundamentales; además, es crucial que los líderes de la compañía promuevan un entorno en el que cada integrante se sienta apreciado y se aprecie la relevancia de su aporte a la innovación.

Preguntas de reflexión

1. ¿De qué manera la colaboración interfuncional puede potenciar la innovación dentro de una empresa y qué desafíos pueden surgir al intentar fomentar este tipo de trabajo colaborativo?
2. ¿De qué manera la elaboración de propuestas de valor eficaces puede distinguir a una compañía de sus competidores y garantizar su posición en el mercado?
3. ¿Cómo se puede promover una cultura empresarial que aprecie la innovación y la colaboración entre equipos, y qué repercusión tiene esto en la sostenibilidad y expansión de la compañía?

2.11. Evaluación y Desarrollo de Habilidades Empresariales

2.11.1 Métodos de evaluación del desempeño

La evaluación del rendimiento del talento humano es esencial para incrementar la productividad de las empresas y promover el crecimiento personal en un ambiente organizacional. Dentro del marco de la administración de proyectos, los métodos de evaluación del rendimiento cobran una importancia particular, dado que las tareas se llevan a cabo dentro de un marco temporal y presupuestario establecido, lo que facilita la medición del rendimiento de forma organizada y en concordancia con las metas del proyecto; por otro lado, las técnicas de administración de proyectos, como *PMBOK*, *ISO 21500*, *PRINCE2*, *SCRUM* y *Prism*, proporcionan instrumentos útiles que simplifican la valoración del desempeño del equipo laboral (Canossa, 2021).

Uno de los principales beneficios de utilizar la administración de proyectos para valorar el desempeño es la definición exacta de las tareas, los roles asignados y los recursos destinados, lo que permite una valoración precisa del rendimiento. En estas técnicas, el desempeño no se mide solo por la productividad o la consecución de metas de la organización, sino que también se incorpora la evaluación continua de las capacidades, habilidades y conductas de los miembros del equipo. Por ejemplo, en métodos como *SCRUM*, se lleva a cabo una evaluación continua a través de retrospectivas y reuniones diarias que promueven el reconocimiento de áreas de mejora y la valoración de logros, favoreciendo un incremento continuo del rendimiento durante todo el proyecto.

2.11.2 Retroalimentación constructiva y coaching

La retroalimentación constructiva y el coaching son dos técnicas eficaces para potenciar el desempeño laboral y el bienestar emocional de los trabajadores en una organización. Cuando se administra adecuadamente, la retroalimentación facilita que los trabajadores comprendan sus puntos fuertes y áreas de mejora, promoviendo así el aprendizaje y el crecimiento constante. No obstante, para ser efectiva, debe ser formulada de forma precisa, concreta y orientada al futuro, resaltando no solo los aspectos a mejorar, sino también la manera de ejecutarlos. En otras palabras, la retroalimentación constructiva no

se restringe a detectar errores, sino que brinda una guía práctica, favoreciendo así la motivación y la dedicación del empleado hacia el perfeccionamiento. Por otro lado, el coaching es un proceso más específico y personalizado que tiene como fin el acompañamiento de los empleados en su propio proceso de aprendizaje y crecimiento. En un ámbito laboral, el coaching no solo contribuye a incrementar el rendimiento personal, sino que también promueve el desarrollo de competencias interpersonales, liderazgo y colaboración en equipo. A través de el coaching, los trabajadores pueden determinar sus objetivos laborales, identificar sus habilidades, y vencer obstáculos emocionales y psicológicos que puedan limitar su desempeño (Melo y Elvira, 2024).

2.11.3 Programas de formación y desarrollo profesional

Los programas de capacitación y crecimiento profesional son fundamentales para el progreso y éxito de los empleados en las organizaciones, especialmente en el sector educativo. En este sentido, el crecimiento profesional del equipo docente se ha convertido en un elemento clave en la educación superior, dado que se intenta garantizar que los educadores no solo tengan conocimientos académicos, sino también habilidades pedagógicas, tecnológicas y capacidad para ajustarse a los retos que plantea el ámbito educativo actual (Ribadeneira et al., 2022).

El objetivo de los programas de formación profesional es promover las habilidades de los docentes, incentivando su aprendizaje autónomo y colaborativo; por otro lado, un aspecto esencial de estos programas es su énfasis en incluir tecnologías educativas que simplifiquen el proceso de enseñanza y aprendizaje. En este contexto, los programas de formación deben incluir estrategias que promuevan a los docentes el desarrollo de habilidades tecnológicas, esenciales para perfeccionar la instrucción en un mundo cada vez más digital.

2.11.4 Planes de carrera y talento humano

La elaboración de un plan de carrera efectivo se inicia con una evaluación exhaustiva de las habilidades, fortalezas y objetivos de los trabajadores. Con esta evaluación, la entidad puede detectar oportunidades de formación y desarrollo que permitan a los trabajadores obtener las capacidades requeridas para progresar en su trayectoria profesional. Estos programas pueden contemplar capacitación específica en áreas fundamentales, tales como liderazgo, habilidades técnicas, gestión de proyectos o habilidades interpersonales, además del otorgamiento de nuevos roles o proyectos retadores que promuevan el aprendizaje práctico.

Un aspecto esencial de los planes de carrera es la integración del talento humano en la cultura de la organización, donde, las empresas deben crear un entorno laboral ético y seguro, donde los trabajadores puedan evaluar su desarrollo profesional, se promueva la autoevaluación y la retroalimentación constante.

2.12. Impacto de las Habilidades Empresariales en el Desempeño Organizacional

2.12.1 Relación entre habilidades y productividad

La relación entre habilidades y productividad es uno de los temas más importantes en la administración del recurso humano y el crecimiento organizacional. En este sentido, las competencias de los trabajadores son esenciales para su desempeño laboral, ya que facilitan la ejecución de tareas; además, cuando los trabajadores cuentan con las competencias requeridas y están adecuadamente formados, su habilidad para generar y proporcionar resultados de excelente calidad se ve incrementada de manera significativa.

Una de las maneras en que las competencias influyen directamente en la productividad es mediante la mejora de los procesos, pues los trabajadores con habilidades bien desarrolladas tienen la capacidad de identificar estrategias más eficientes y eficaces para llevar a cabo su labor, lo que disminuye el tiempo requerido para finalizar las tareas y, en numerosos casos, mejora la calidad del trabajo realizado. Adicionalmente, los trabajadores que tienen la capacidad para ajustarse a tecnologías y metodologías contemporáneas tienen un rol esencial en el incremento de la productividad. Por ejemplo, los trabajadores que manejan eficientemente las herramientas digitales y las plataformas de colaboración en línea pueden administrar sus labores de forma más ágil y eficaz, incrementando así su rendimiento.

2.12.2 Clima organizacional y compromiso laboral

El clima organizacional hace referencia al entorno global que los trabajadores perciben en su espacio laboral, influido por elementos como la cultura de la organización, el diseño de la organización y el recurso humano. Por ende, un ambiente laboral saludable se distingue por vínculos positivos, una gestión transparente y una cultura que fomenta la colaboración y la innovación. Por otro lado, el compromiso laboral se define como el nivel de fidelidad y compromiso que un trabajador siente hacia su entidad, el cual puede expresarse de diferentes formas, destacando las tres dimensiones fundamentales: emocional, de continuidad y normativa (Canchari, 2020).

2.12.3 Reducción de conflictos y rotación laboral

La relación entre la reducción de conflictos y la rotación de empleados es vital para el crecimiento y la sostenibilidad de la organización; los conflictos en el trabajo pueden aparecer por múltiples motivos, tales como relaciones interpersonales problemáticas, ausencia de claridad en los roles y una comunicación insuficiente. Puesto que, no se manejan adecuadamente, estos conflictos podrían provocar un entorno laboral perjudicial, disminuyendo la satisfacción de los trabajadores, impactando la productividad y aumentando los índices de rotación laboral (Silva y Chávez, 2020).

Un ambiente organizacional positivo desempeña un rol fundamental en la disminución de conflictos; por ende, un entorno en el que la comunicación es nítida y fluida, y los trabajadores se sienten apreciados y respetados, promueve la solución de problemas antes de que se transformen en disputas

serias. Además, un liderazgo eficaz es esencial en este proceso, ya que los líderes que promueven la equidad, la transparencia y la empatía dentro de su equipo no solo gestionan los conflictos de manera más efectiva (Terrones y Haro, 2024).

2.12.4 Mejora de la cultura organizacional

Para mejorar la cultura de la organizacional, es esencial llevar a cabo un análisis preciso del estado de la organización. Esta evaluación puede llevarse a cabo a través de cuestionarios, entrevistas o estudio de casos que se perciben frecuentemente en la organización. Una vez determinado el punto de partida, las organizaciones tienen la capacidad de elaborar intervenciones estratégicas que contemplen el refuerzo de valores como la cooperación, la transparencia, la innovación y un liderazgo eficaz.

El mismo autor, Garavito (2022) explica que, un elemento crucial para potenciar la cultura de la organización es la instauración de un sistema de reconocimiento y recompensa que aprecie las conductas que concuerden con los principios de la organización. Esto no solo incrementa la satisfacción y la dedicación de los trabajadores, sino que también fortalece las conductas positivas en el seno del equipo; además, es necesario implementar políticas claras de salud en el trabajo, fomentando un entorno laboral saludable tanto en términos físicos como emocionales.

Autoevaluación

1. ¿De qué manera integrarías las tecnologías formativas en los programas de capacitación de una organización?
2. ¿Qué recursos tecnológicos percibes como esenciales para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en un ambiente de trabajo?
3. ¿Cómo crees que la evaluación de habilidades y fortalezas es crucial para desarrollar planes de carrera dentro de una organización?
4. ¿Qué tácticas emplearías para detectar las necesidades de formación de los trabajadores y asistirles en la consecución de sus metas laborales?
5. ¿Qué rol desempeñan los planes de carrera en el crecimiento profesional de los trabajadores y de qué manera pueden favorecer la conservación del talento? Describe cómo un plan de desarrollo profesional adecuadamente organizado puede incrementar el compromiso y la motivación de los trabajadores.

2.13. Casos Prácticos y Análisis de Situaciones Reales

2.13.1 Ejemplos de empresas exitosas gracias al desarrollo de habilidades

El fortalecimiento de competencias en las organizaciones ha sido uno de los elementos esenciales para el éxito de grandes corporaciones a escala global. Un caso evidente de esto es Apple, que ha conseguido conservar su liderazgo en el sector tecnológico, principalmente debido a su énfasis en la innovación y la formación continua de su equipo. Desde el liderazgo visionario de Steve Jobs, la compañía ha invertido en el desarrollo de habilidades tanto técnicas como creativas, permitiendo que sus empleados puedan afrontar desafíos constantes en un entorno tecnológico tan competitivo. Del mismo modo, Google ha sabido integrar el desarrollo de habilidades como un pilar esencial para su crecimiento.

2.13.2 Análisis de fallos empresariales por falta de habilidades clave

A veces, el fracaso en el ámbito empresarial se atribuye a la falta de habilidades fundamentales en la gestión, lo cual afecta directamente la productividad y competitividad de las empresas. Específicamente, las microempresas enfrentan retos adicionales, dado que su éxito se basa en gran parte en la habilidad de sus líderes para tomar decisiones estratégicas y gestionar de manera eficaz los recursos escasos.

Uno de los problemas más habituales es la ausencia de una correcta planificación estratégica. Muchas microempresas no cuentan con la formación necesaria en administración, lo que les impide establecer objetivos claros y estrategias eficaces para alcanzarlos. De acuerdo con la investigación de (Soledispa et al., 2022), muchos propietarios de las pequeñas y medianas empresas toman decisiones fundamentadas en datos no oficiales, sin registros exactos ni análisis organizados de su negocio. Esta perspectiva restringida lleva a la ausencia de supervisión sobre elementos esenciales como las finanzas, la producción y la administración del talento humano, lo que provoca ineficiencias en las operaciones y una reducción en la competitividad.

Otro punto relevante es la ineficaz distribución de responsabilidades, lo que provoca una deficiencia organizacional interna; por otro lado, las organizaciones que carecen de un sistema concreto de gestión de responsabilidades suelen sobrecargar a sus líderes con tareas que no son capaces de gestionar de manera eficiente. Es decir, esto no solo perjudica la eficiencia en las operaciones, sino que también impide la habilidad de la compañía para ajustarse a las variaciones en el mercado.

2.13.3 Actividades para el diagnóstico y mejora de habilidades en grupos

El diagnóstico y la mejora de habilidades en grupos es un proceso esencial para optimizar el rendimiento colectivo y fomentar la colaboración efectiva. Además, mediante tareas concretas, se pueden detectar las fortalezas y debilidades de los integrantes del equipo, definir estrategias para el fortalecimiento de habilidades y garantizar que los objetivos del equipo se logren de forma eficaz.

- **Evaluación Diagnóstica Inicial:** Se emplean sondeos, entrevistas o encuestas para identificar las fortalezas y debilidades de los integrantes del equipo, lo que facilita una perspectiva nítida de sus capacidades.
- **Dinámicas de Grupo:** Ejercicios como la resolución de problemas o juegos de roles que fomentan la colaboración, el liderazgo y la comunicación dentro del grupo.
- **Análisis FODA:** Se encarga de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, brindando una visión estratégica sobre el desempeño del grupo y sus áreas de mejora.
- **Talleres de Capacitación:** Se encarga de organizar talleres prácticos que fortalezcan habilidades específicas, como la comunicación efectiva y la resolución de conflictos dentro del grupo.
- **Evaluaciones Continuas y Seguimiento:** Monitorea el progreso del grupo mediante evaluaciones periódicas y ajustes en el plan de acción para asegurar que se logren las metas establecidas.

2.14. Rol del Docente y del Estudiante en el Desarrollo de Habilidades

2.14.1 Estrategias docentes para enseñar habilidades blandas y duras

Las estrategias pedagógicas para impartir habilidades tanto blandas como duras son fundamentales para el crecimiento integral de los alumnos, ya que fusionan habilidades técnicas con habilidades emocionales y sociales. Para alcanzar este balance, el profesor debe elaborar tareas que no solo se enfoquen en los temas académicos, sino también en el desarrollo de competencias prácticas.

Una de las estrategias más efectivas es el uso de métodos activos de enseñanza; estos incluyen el aprendizaje basado en proyectos (ABP) y las simulaciones empresariales, que permiten a los estudiantes aplicar sus conocimientos en contextos reales; a través del ABP, los estudiantes trabajan en proyectos interdisciplinarios que requieren tanto habilidades técnicas (como el uso de herramientas, investigación y análisis) como blandas (como el trabajo en equipo, la comunicación y la resolución de problemas) (Salcido et al., 2024).

2.14.2 Aprendizaje basado en proyectos y simulaciones empresariales

El ABP permite a los estudiantes trabajar en proyectos que pueden ser interdisciplinarios, lo que les brinda la oportunidad de integrar conocimientos de diversas áreas. Este enfoque fomenta el trabajo colaborativo, ya que los estudiantes deben comunicarse y cooperar entre sí para llevar a cabo las tareas; además, enfrentan problemas reales o cercanos a la realidad que los preparan para desafíos futuros. Por ejemplo, los estudiantes pueden desarrollar soluciones a problemas medioambientales o crear propuestas de negocios, lo cual les ayuda a aprender a través de la acción.

Por otro lado, Arias et al. (2008) señalan que las simulaciones empresariales permiten a los estudiantes asumir roles dentro de una organización ficticia, lo que les ofrece una experiencia práctica sin los riesgos reales de un entorno empresarial. Estos simulacros pueden abarcar la administración de una

compañía, la toma de decisiones estratégicas y la solución de conflictos, ofreciendo un entorno en el que los alumnos fomentan habilidades tanto técnicas como interpersonales.

2.14.3 Evaluación formativa de habilidades en el aula

La evaluación formativa es un instrumento esencial para evaluar el avance de los alumnos en el aula, en particular cuando se refiere a la valoración de habilidades tanto blandas como duras. En contraste con la evaluación sumativa, que se efectúa al concluir un periodo de aprendizaje, la evaluación formativa se realiza de forma constante, lo que facilita la adecuación del proceso de enseñanza a las demandas de los alumnos.

El profesor necesita utilizar varias herramientas de evaluación que no solo evalúen el saber académico, sino también las capacidades prácticas y sociales. Por ejemplo: las observaciones directas, los reportes de avance, las autoevaluaciones y las rúbricas son esenciales para proporcionar comentarios en tiempo real; igualmente, las exposiciones orales y el trabajo colaborativo facilitan la evaluación de cómo los alumnos transmiten sus pensamientos y cooperan con otros.

2.14.4 Fomento de la reflexión y autoconocimiento en los estudiantes

Para incentivar la reflexión, el docente puede integrar actividades que inviten a los estudiantes a pensar sobre sus experiencias tanto dentro como fuera del aula, utilizando herramientas como diarios reflexivos o autoevaluaciones que les ayuden a analizar su propio aprendizaje y crecimiento personal. Estas actividades pueden incluir discusiones grupales en las que los estudiantes compartan sus experiencias y reflexionen sobre cómo mejorar en aspectos específicos del aprendizaje.

Por otro lado, el autoconocimiento puede promoverse mediante actividades de crecimiento personal que posibiliten a los alumnos descubrir sus intereses, valores y objetivos futuros, lo que no solo les asiste en la toma de decisiones fundamentadas respecto a su vida académica y laboral, sino que también evita la repetición de estructuras innecesarias en el texto.

Conclusión

Es fundamental que el individuo desarrolle y domine habilidades comunicativas, afectivas, de negociación y toma de decisiones estratégicas en el entorno laboral, ya que estas competencias son esenciales para un desempeño efectivo en las organizaciones. En este sentido, las empresas deben implementar acciones y dinámicas que fortalezcan dichas habilidades entre sus colaboradores, permitiendo evaluar su aplicación en contextos reales. De este modo, se puede observar no solo la capacidad de respuesta inmediata ante diversas tareas, sino también la planificación estratégica empleada para alcanzar los objetivos asignados.

Elementos de cierre

Ejercicio grupal:

Instrucciones:

1. **División en grupos:** Divídanse en pequeños grupos de 3 personas.
2. **Caso práctico:** A continuación, cada grupo recibirá un caso práctico que describe una situación de una organización ficticia. Su tarea es analizar el caso, identificar las habilidades empresariales necesarias para resolver los problemas planteados y desarrollar una solución en base a lo aprendido en este capítulo.
3. **Desarrollo de la solución:** Lo grupos deben identificar:
 - Las habilidades técnicas
 - Las habilidades interpersonales o blandas
 - Las habilidades de liderazgo
 - Las habilidades digitales

Caso Práctico: "Innovación en una Empresa de Tecnología"

Una empresa de tecnología, TechInnovators, está enfrentando dificultades para mantenerse competitiva en un mercado de rápido cambio. La compañía se enfoca en la creación de software para pequeñas empresas, sin embargo, está perdiendo relevancia ante la aparición de nuevos competidores que están introduciendo productos más revolucionarios. Adicionalmente, la interacción entre los equipos de desarrollo, marketing y ventas no es eficiente, lo que ha provocado disputas internas y demoras en los proyectos. Adicionalmente, la gerencia de la compañía ha identificado la necesidad de modificar sus procedimientos para potenciar la cooperación, promover la innovación y robustecer el liderazgo interno de la organización.

Problemas identificados:

- Falta de innovación en los productos y servicios.
- Comunicación deficiente entre los diferentes departamentos.
- Conflictos internos debido a la falta de liderazgo efectivo.
- Baja motivación entre los empleados debido a la falta de reconocimiento y desarrollo profesional

Autoevaluación



1. ¿Qué entendí por habilidades empresariales?

Las competencias empresariales son habilidades fundamentales que habilitan a las personas y equipos para actuar de manera eficiente en las organizaciones. Estas abarcan competencias técnicas, blandas, conceptuales, digitales y estratégicas que resultan imprescindibles para enfrentar los desafíos del ambiente organizacional.

2. ¿Cómo se vinculan las competencias empresariales con el comportamiento organizacional?

Las competencias corporativas están estrechamente vinculadas con el comportamiento de la organización, dado que capacidades como la comunicación eficaz, el liderazgo y la administración del cambio afectan la conducta de los trabajadores dentro de la entidad. Promoviendo el desarrollo de estas competencias, los líderes pueden incrementar la motivación, la dedicación y la unidad en el equipo.

3. ¿Cómo puede un líder mejorar el comportamiento organizacional utilizando las habilidades empresariales?

Un líder tiene la capacidad de potenciar el comportamiento organizacional a través de la aplicación de competencias corporativas como el liderazgo transformacional, la empatía, la toma de decisiones estratégicas y la solución de conflictos. Estas competencias posibilitan al líder motivar a su equipo, impulsar la cooperación y promover un entorno laboral positivo.

4. ¿Qué habilidades empresariales considero más relevantes para mi desarrollo profesional?

Las competencias de liderazgo, comunicación eficaz, solución de conflictos y elección estratégica son las más pertinentes para mi crecimiento profesional. Estas competencias me facilitarán una mejor adaptación a los ambientes variables y jugar un rol proactivo en la optimización del rendimiento organizacional.

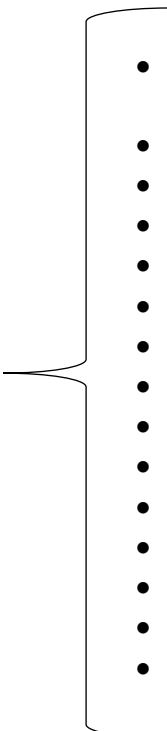
Capítulo 3:

Importancia del desarrollo de Habilidades en C.O.

Las capacidades de innovación permiten a los trabajadores y líderes descubrir nuevas respuestas a los retos actuales, mientras que un enfoque emprendedor promueve la habilidad para detectar oportunidades comerciales y tomar riesgos calculados. Este capítulo examina cómo las competencias emprendedoras y la administración de la innovación favorecen el desarrollo de las organizaciones, destacando la relevancia de una actitud proactiva y la creatividad para solucionar problemas complejos.

Preguntas guía:

1. ¿De qué manera la mentalidad emprendedora puede asistir a una entidad a ajustarse con rapidez a las variaciones en el mercado o a los retos externos?
2. ¿Qué competencias empresariales son esenciales para elaborar una propuesta de valor que verdaderamente satisfaga las demandas del cliente y sobresalga frente a los competidores?
3. ¿Cómo puede la administración de la innovación en productos y procesos impactar en la competitividad y expansión a largo plazo de una empresa?
4. Desde tu perspectiva, ¿qué relevancia tiene la creatividad para solucionar problemas en una organización, y cómo puedes fomentar un entorno que impulse la creatividad en los equipos laborales?

- 
- Introducción al desarrollo de habilidades en el comportamiento organizacional
 - Relevancia estratégica del desarrollo de habilidades
 - Mejora del clima y la cultura organizacional
 - Aumento del compromiso y la motivación del talento humano
 - Promoción de relaciones interpersonales efectivas
 - Impacto en la adaptabilidad al cambio
 - Fortalecimiento de la toma de decisiones y el pensamiento crítico
 - Impulso a la innovación y al emprendimiento interno
 - Desarrollo de líderes efectivos y empáticos
 - Reducción del ausentismo, la rotación y el burnout
 - Apoyo al desarrollo profesional y planes de carrera
 - Mejora de la reputación y sostenibilidad empresarial
 - Importancia en la formación académica y universitaria
 - Evaluación y seguimiento del desarrollo de habilidades
 - Casos prácticos y experiencias exitosas

Elementos de apertura

Las habilidades son requeridas no solo para ejecutar tareas, sino también para la relación social, la interacción y el mantenimiento de un ambiente laboral óptimo. En una organización, las habilidades comprenden diversas competencias como lo son: técnicas, comunicacionales, de liderazgo, de inteligencia emocional, entre otras; además, el desarrollo de tales competencias permite que los empleados se adapten a los cambios que el mercado ofrece, las nuevas tecnologías, y retos que surgen en el entorno.

Objetivo específico

Identificar los principales comportamientos impositivos en el comportamiento organizacional y estudiar cómo su aprendizaje impacta el rendimiento organizacional.

3.1 Introducción al desarrollo de habilidades en el comportamiento organizacional

3.1.1 ¿Qué son las habilidades en el contexto del comportamiento organizacional?

Las habilidades, dentro del contexto del comportamiento organizacional, se refieren a las capacidades o competencias particulares que una persona puede utilizar para un desempeño efectivo de tareas dentro de la organización. Estas capacidades pueden ser técnicas, cognitivas, interpersonales o gerenciales, y son esenciales para lograr los objetivos organizacionales. En este aspecto, las habilidades no solo influyen en el desempeño individual, sino que también afectan las relaciones en el trabajo en equipo y la cultura organizacional (Chávez-Rojas et al., 2024).

Por otro lado, el comportamiento organizacional analiza cómo estas habilidades impactan las relaciones de los empleados con las otras partes del sistema o la estructura de la organización; además, el desarrollo de habilidades permite responder a cambios constantes, creando así un entorno de trabajo más flexible y dinámico.

3.1.2 Evolución del concepto y su papel en las organizaciones modernas

Tabla 3.1 Evolución del concepto comportamiento organizacional

Autor(es)	Concepto de Comportamiento Organizacional	Cita
Década 1930-1940: Taylor, Mayo	En sus inicios, el comportamiento de organizacional estaba centrado en la administración científica y la productividad, con un enfoque en la eficiencia y en las tareas mecánicas.	(Aguilar Pablo Alcides et al., 2023)
Década 1950-1960: Maslow, McGregor	Se introdujo el concepto de motivación y bienestar de los empleados. McGregor desarrolló las teorías X e Y, enfocándose en la relación entre la motivación y el comportamiento.	(Aguilar Pablo Alcides et al., 2023)
Década 1970-1980: Simon, Lewin, Argyris	Comienza el estudio de las dinámicas de grupo, el comportamiento en equipo y la toma de decisiones. Se empieza a comprender que las organizaciones son sistemas complejos.	(Consuelo et al., 2020)
Década 1990-2000: Schein, Kouzes, Posner	El concepto se expande hacia la cultura organizacional y el liderazgo transformacional, destacando la importancia de las relaciones humanas y la adaptación al cambio.	(De Lima et al., 2004)
Siglo XXI: Goleman, Pfeffer, Senge	Se pone énfasis en el desarrollo de habilidades blandas, como la inteligencia emocional y el liderazgo adaptativo, ante los cambios rápidos de la economía y la tecnología.	(Maldonado-Mera et al., 2017)

Elaboración propia con base en contenido generado por inteligencia artificial

3.1.3 Vinculación entre el desarrollo de habilidades y el rendimiento laboral

La relación entre el desarrollo de habilidades y el rendimiento laboral es estrecha y fundamental para el éxito de cualquier organización. Muchos estudios han demostrado que aquellos empleados que siguen desarrollando sus habilidades tienen un mejor desempeño porque están más preparados para enfrentar los retos diarios del entorno laboral. Por otro lado, aunque las habilidades técnicas son importantes, pero las habilidades blandas como la empatía, el liderazgo y la gestión del tiempo juegan un papel crucial en el rendimiento general de los empleados. Además, cuando las personas siguen adquiriendo habilidades, se crea un clima organizacional positivo, donde los

empleados se sienten valorados y motivados, lo que resulta en mayor productividad e innovación (López, 2024).

3.2. Relevancia estratégica del desarrollo de habilidades

3.2.1 Habilidades como ventaja competitiva

Dentro de una organización, las habilidades se consideran la fuente de ventaja competitiva más importante, ya que las empresas pueden responder más rápido a los cambios del mercado a través del desarrollo de las capacidades de los empleados. Esto trae mejoras a la productividad y permite a las empresas innovar y resolver problemas de manera más eficiente. Además de ejercer las habilidades técnicas, resulta esencial fortalecer las habilidades blandas, el liderazgo y el trabajo en equipo.

3.2.2 Contribución al logro de los objetivos organizacionales

El desarrollo de habilidades es un objetivo fundamental para toda organización, ya que los empleados que se capacitan de manera constante son más capaces de alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa. A su vez, les permite tener mayor participación en la toma de decisiones adecuadas para la empresa, al igual que la implementación de estrategias de manera eficiente. Por otro lado, es importante que dentro de las empresas se manejen habilidades técnicas, de liderazgo y de comunicación que ayuden en la colaboración entre equipos.

3.2.3 Impacto en la productividad y eficiencia operativa

El comportamiento organizacional influye directamente en la productividad y eficiencia operativa de las empresas, dado que una cultura corporativa positiva promueve la motivación y el compromiso de los trabajadores, lo que resulta en un rendimiento superior; cuando los trabajadores tienen una visión conjunta y están en sintonía con los principios de la organización, su enfoque se dirige a alcanzar las metas de la organización.

En segunda instancia, el comportamiento organizacional, influye en la dinámica de trabajo en equipo, y facilita que los equipos afronten los problemas de la empresa de manera más eficiente. Además, un entorno de trabajo apropiado disminuye el estrés y potencia la satisfacción en el trabajo, lo que repercute de manera positiva en la eficacia operacional.

Actividad

Objetivo:

Crear un mapa conceptual para representar las relaciones entre las habilidades empresariales, la ventaja competitiva, y la eficiencia operativa.

Instrucciones:

Usa una hoja en blanco o una herramienta digital para crear un mapa conceptual que relacione los siguientes conceptos:

- Habilidades técnicas y blandas

- Trabajo en equipo y liderazgo
- Ventaja competitiva
- Logro de objetivos organizacionales
- Eficiencia operativa
- Cultura organizacional
- Productividad y rendimiento

3.3. Mejora del clima y la cultura organizacional

3.3.1 Rol de las habilidades en la creación de entornos laborales positivos

Un ambiente de trabajo positivo es aquel en el que los trabajadores se sienten apreciados, respetados y estimulados para brindar lo mejor de sí. Para conseguirlo, las competencias interpersonales y emocionales son esenciales, dado que influyen en la manera en que los trabajadores se relacionan entre ellos, solucionan disputas, cooperan y aportan al bienestar global de la organización (Pilar et al., 2024).

Por otra parte, las capacidades de liderazgo, comunicación, solución de conflictos y manejo emocional son fundamentales para establecer una cultura de trabajo que no solo capte a los talentos más destacados, sino que también los conserve y los incentive a ser productivos. Asimismo, en la figura 3.2 se destacan las siguientes habilidades:

3.3.2 Habilidades que promueven el respeto, la colaboración y la inclusión

Figura 3.1 - Habilidades en organizaciones



Elaboración propia

3.3.3 Fomento de una cultura de aprendizaje continuo

- **Curiosidad intelectual:**
Innovar dentro de una compañía que constantemente estimule la curiosidad y el deseo de aprender, a todas luces, impulsa a los empleados a desarrollarse profesionalmente. Los colaboradores que manifiestan disposición a aprender y capacitarse son más proactivos y se comprometen más con su trabajo.
- **Desarrollo de competencias:**
Las organizaciones en la actualidad deben de proveer oportunidades para el desarrollo incesante de competencias. Eso no solo aumenta el desarrollo particular de los trabajadores. De igual manera, incrementa la competitividad y la innovación empresarial.
- **Mentoría y retroalimentación constructiva:**
Promover la mentoría formal en la organización propicia un verdadero espacio de aprendizaje recíproco. Los profesionales que reciben retroalimentación constante y constructiva optimizan sus posibilidades de avanzar en su carrera, dentro de un entorno que promueve el crecimiento profesional sostenido.
- **Establecimiento de metas de aprendizaje:**
El aprender, y/o el desarrollo personal, debe ser guiado y es fundamental establecer metas específicas y plasmarlas dentro de un cronograma dado. Se debe, además, generar una sinergia entre las necesidades organizacionales y estas metas.
- **Celebración de logros:**
Celebrar y reconocer el progreso refleja una cultura positiva centrada en el aprendizaje. Recompensar y reconocer los esfuerzos en el aprendizaje puede adoptar muchas formas, incluidos cumplidos informales, programas de premios o sistemas que muestran que la organización valora la mejora continua.
- **Disponibilidad de recursos educativos y plataformas de aprendizaje:**
Proporcionar acceso a módulos de capacitación, seminarios web, clases y conferencias permite a los empleados alcanzar niveles más altos de educación y desarrollo profesional. Las organizaciones que proporcionan estas ayudas de aprendizaje para sus empleados apoyan directamente el bienestar y el crecimiento de sus miembros del equipo.

Actividad

1. ¿Cómo puede el fomento de habilidades interpersonales como comunicación y resolución de conflictos mejorar el clima organizacional y la productividad de un equipo de trabajo?
2. ¿Por qué es importante que una organización desarrolle una cultura de aprendizaje continuo, y cómo puede esto impactar en la innovación y la adaptabilidad de la empresa?
3. ¿Qué impacto tiene la celebración de logros en la motivación y compromiso de los empleados dentro de una organización?

3.4. Aumento del compromiso y la motivación del talento humano

3.4.1 Habilidades que fortalecen la conexión emocional con la organización

Las capacidades que permiten incrementar la identificación y vinculación emocional con la organización son clave para garantizar un ambiente laboral sano y laborable y para lograr el verdadero compromiso de los trabajadores. Una de estas habilidades, es el Neuromanagement en donde se trabaja la vinculación emocional con los trabajadores y la empresa a partir del desarrollo de habilidades emocionales y cognitivas que sobrepasan el ámbito de las competencias técnicas, trascendiendo los niveles de conocimientos (Muñoz et al., 2020).

En primer lugar, el requisito más básico de este vínculo es el desarrollo de la inteligencia emocional (IE); por ende, cuando los empleados son capaces de identificar y procesar sus emociones, pueden enfrentar el estrés, los conflictos y otros aspectos desafiantes del trabajo de una manera mucho mejor. Esta regulación emocional mejora no solo el bienestar del individuo, sino que también permite una cultura laboral que fomenta relaciones interpersonales saludables basadas en el respeto, la empatía y la comprensión mutua.

A nivel organizacional, la empatía y la comunicación abierta son cruciales. Un líder que es capaz de entender los sentimientos de sus empleados es capaz de construir confianza, lo que aumenta el nivel de lealtad y afecto hacia la organización; así mismo, los empleados sienten que sus opiniones son reconocidas y valoradas, es probable que se identifiquen con la misión y visión de la organización.

3.4.2 Desarrollo de habilidades que impulsan la autonomía y el sentido de pertenencia

La autonomía se refiere a la capacidad de tomar decisiones por cuenta propia, lo que a su vez fomenta la independencia y la autoconfianza. Es necesario cultivar una serie de habilidades que van más allá del conocimiento técnico, como la autorregulación emocional, el pensamiento crítico y la capacidad de aprender de forma autodidacta. Cuando las personas desarrollan estas competencias, se sienten más empoderadas para afrontar los retos que la vida les presenta, lo que contribuye a un mayor sentido de control sobre su entorno y sus decisiones.

El sentido de pertenencia, por su parte, hace referencia a la sensación de ser parte de un grupo, comunidad o entorno social, lo que otorga un sentido de propósito y seguridad. En este aspecto, las habilidades sociales y emocionales son cruciales para fomentar esta integración, ya que permiten establecer vínculos auténticos y colaborativos con los demás. A través de habilidades como la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, los individuos son capaces de formar relaciones más profundas y satisfactorias dentro de su entorno, ya sea en la familia, la escuela o el trabajo.

3.4.3 Relación entre habilidades, motivación intrínseca y extrínseca

Las habilidades de una persona son esenciales para su motivación, dado que el nivel de habilidad que un individuo adquiere en una tarea impacta directamente en su motivación para seguir con su trabajo. En este sentido, las habilidades son la base sobre la cual se construye la motivación, que puede manifestarse de dos maneras: intrínseca y extrínseca

- La motivación intrínseca implica la tendencia de una persona a realizar una cierta actividad porque esta impulsa la satisfacción personal por sí misma, así, el impulso proviene del interior. Este tipo de motivación tiene relación con las habilidades, ya que cuando las personas poseen las competencias necesarias para desarrollar una actividad, generalmente disfrutan más del proceso.
- Por otro lado, la motivación extrínseca proviene del exterior del individuo, como recompensas tangibles (dinero, regalos) o reconocimiento social (halagos, promociones). A diferencia de la motivación intrínseca, que surge del disfrute de la propia actividad, la motivación extrínseca está impulsada por la obtención de incentivos externos.

Preguntas de reflexión

Objetivo:

Reflexionar sobre cómo las habilidades emocionales influyen en el compromiso y motivación de los empleados dentro de una organización.

Instrucciones: Escribe una reflexión de 300-400 palabras respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo puede la inteligencia emocional mejorar el compromiso de los empleados con la organización?
2. En tu experiencia (personal o profesional), ¿cómo el desarrollo de habilidades emocionales (como la empatía, autogestión y resolución de conflictos) influye en la motivación y productividad de los equipos de trabajo?
3. ¿Qué impacto crees que tiene un líder empático en la cultura organizacional y el compromiso de su equipo?

3.5. Promoción de relaciones interpersonales efectivas

3.5.1 Desarrollo de habilidades comunicativas y de escucha activa

El estudio de Pérez (2022) explica que las habilidades comunicativas abarcan cuatro áreas fundamentales: lectura, escritura, oralidad y escucha activa. Cada una de estas habilidades es esencial no solo en el ámbito académico, sino también en el entorno social; la lectura, por ejemplo, debe trascender la simple decodificación de palabras para convertirse en un proceso activo de comprensión y análisis crítico. De manera similar, la escritura debe entenderse desde una perspectiva creativa, permitiendo que los estudiantes expresen sus ideas, reflexiones y emociones de forma clara, al tiempo que se convierten en participantes activos en su proceso de aprendizaje.

En cuanto a la escucha activa, implica estar plenamente presente durante las conversaciones, prestando atención no solo a las palabras, sino también al contexto y al significado detrás de ellas, esto no solo mejora la comprensión de los temas tratados, sino que también promueve una cultura de respeto y empatía, elementos esenciales para un aprendizaje significativo. Por ejemplo, cuando los estudiantes participan en dinámicas como las tertulias dialógicas, se fomenta un entorno donde la escucha activa es esencial, ya que cada miembro tiene la oportunidad de expresar su perspectiva, mientras los demás escuchan y reflexionan sobre sus aportaciones.

3.5.2 Reducción de conflictos interpersonales mediante habilidades socioemocionales

Las habilidades socioemocionales comprenden un conjunto de competencias que incluyen la autoconsciencia, la autorregulación emocional, la empatía, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la toma de decisiones responsables. Estas habilidades son esenciales para que los estudiantes puedan interactuar de manera respetuosa y colaborativa con sus pares, lo cual es fundamental para prevenir y resolver conflictos de manera pacífica (Proaño-Muñoz et al., 2024).

Por ejemplo, cuando los estudiantes no tienen la capacidad de gestionar sus emociones de forma adecuada, es más probable que recurran a reacciones impulsivas, como la agresividad o la evasión, ante situaciones conflictivas. En cambio, cuando los estudiantes poseen habilidades como la empatía y la asertividad, son capaces de reconocer y comprender las emociones de los demás, lo que les permite abordar los conflictos de manera más respetuosa y efectiva.

3.5.3 Habilidades que favorecen el trabajo en equipo y la inteligencia colectiva

3.5.3.1 Pensamiento crítico y creativo:

Fomentar el pensamiento crítico y creativo dentro de un equipo permite que los miembros del grupo cuestionen suposiciones, generen nuevas ideas y busquen soluciones innovadoras; además, el pensamiento colectivo emerge cuando el equipo es capaz de combinar ideas diversas, lo que fomenta la generación de nuevas perspectivas y soluciones más eficaces.

3.5.3.2 Gestión del conocimiento compartido:

La capacidad de gestionar y compartir el conocimiento de manera efectiva es fundamental para la inteligencia colectiva. Ante esto, es crucial que la información fluya de manera libre y eficiente entre los miembros, de manera que todos tengan acceso a los conocimientos, habilidades y recursos necesarios para contribuir al trabajo del grupo.

3.5.3.3 Toma de decisiones en grupo:

La toma de decisiones colaborativa es una habilidad esencial en equipos de alto rendimiento. Para que el equipo pueda tomar decisiones eficaces, es necesario que los miembros estén comprometidos con un proceso de toma de decisiones que valore las opiniones y aportes de todos, promoviendo la igualdad en la participación y el consenso.

Preguntas de reflexión:

1. ¿Cómo la escucha activa y la comunicación efectiva contribuyen al trabajo en equipo y al desempeño organizacional?
2. ¿Qué habilidades socioemocionales consideras que son esenciales para resolver conflictos interpersonales en un entorno de trabajo?
3. ¿Cómo el pensamiento crítico y creativo puede mejorar la inteligencia colectiva en un equipo de trabajo?

3.6 Impacto en la adaptabilidad al cambio

3.6.1 Desarrollo de habilidades para gestionar la incertidumbre

La incertidumbre es un rasgo esencial de diversos aspectos de la vida personal y laboral, y su gestión efectiva se ha transformado en una destreza vital en la sociedad contemporánea, acentuada por cambios inexplicables e impredecibles y circunstancias inesperadas. Por ende, se deben desarrollar estrategias que contribuyan al manejo de la incertidumbre; es decir, se necesita aprender a enfrentar circunstancias ambiguas o inesperadas sin alterar el balance emocional o la habilidad para tomar decisiones eficaces.

Una de las habilidades esenciales en este proceso es la toma de decisiones, mediante la cual los individuos son capaces de manejar la incertidumbre y actuar incluso cuando no poseen toda la información disponible. Por este motivo, es indispensable fomentar el pensamiento crítico y la capacidad para analizar las diferentes alternativas de solución, lo que permite evaluar las opciones y seleccionar la más adecuada de acuerdo con el problema existente.

3.6.2 Habilidades clave en procesos de transformación organizacional

Una de las habilidades más esenciales en este contexto es el liderazgo transformacional, puesto que los líderes deben tener la capacidad de inspirar e incentivar a sus equipos de trabajo; a su vez, deben contar con la destreza de manejar conflictos, promover la creatividad y la innovación, y mantener el optimismo.

No obstante, la comunicación efectiva es otra de las habilidades en los procesos de transformación organizacional; en donde la claridad y la

transparencia en la comunicación son fundamentales para prevenir malentendidos. Ante esto, los líderes deben ser capaces de comunicar de manera clara y constante los objetivos y beneficios de la transformación, explicando de forma abierta las razones detrás de las decisiones y cómo estas impactarán en los empleados.

Además, la colaboración y el trabajo en equipo son fundamentales en los procesos de transformación. Estos cambios organizacionales pueden parecer desafiantes pero la colaboración entre los diferentes departamentos y niveles de jerarquía facilita la implementación efectiva de nuevas estrategias; por este motivo, las organizaciones promueven una cultura de trabajo en equipo, en la que las habilidades de colaboración, la solución de problemas y toma de decisiones son fundamentales para alcanzar las metas de la organización.

3.6.3 Resiliencia y flexibilidad como competencias esenciales

La resiliencia se puede desarrollar a través de diversas habilidades, como la autoconfianza, que permite a los individuos creer en su capacidad para superar obstáculos; también es crucial la gestión emocional, ya que la resiliencia se ve reforzada cuando las personas son capaces de mantener el control emocional en situaciones difíciles. Además, la mentalidad de crecimiento juega un papel clave, ya que las personas resilientes ven los desafíos como oportunidades para aprender y mejorar, en lugar de como amenazas.

Por otro lado, la flexibilidad es la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas situaciones, modificar los planes cuando sea necesario y ajustarse a las exigencias cambiantes del entorno, esto implica una disposición para cuestionar los enfoques tradicionales, probar nuevas ideas y ajustar las estrategias según la circunstancia presente.

3.7 Fortalecimiento de la toma de decisiones y el pensamiento crítico

3.7.1 Habilidades que permiten analizar situaciones complejas

El análisis de situaciones complejas requiere un conjunto de habilidades avanzadas que permiten desentrañar problemas multifacéticos y encontrar soluciones adecuadas. Estas habilidades van más allá de la simple recopilación de datos y demandan una comprensión profunda de las diversas variables involucradas, su interacción y las consecuencias a largo plazo.

Tabla 3.2 - Tabla comparativa de habilidades en situaciones complejas

Componente Esencial	Descripción	Importancia
Descomposición	La habilidad para dividir un problema complejo en elementos más simples y manejables. Facilita su comprensión y abordaje.	Permite identificar las partes clave de la situación y determinar cuáles tienen mayor relevancia o impacto final.

Componente Esencial	Descripción	Importancia
Identificación de patrones y relaciones	La capacidad de observar cómo las variables se interrelacionan entre sí, detectando conexiones que no son evidentes a simple vista.	Facilita la formulación de soluciones más precisas y adaptadas al contexto, mejorando la capacidad de anticipar resultados.
Pensamiento sistémico	La habilidad de entender un problema dentro de su contexto más amplio, visualizando cómo las partes del sistema se interrelacionan.	Ayuda a prever los efectos de las decisiones, evitando soluciones a corto plazo que puedan generar problemas a futuro.

Elaboración propia con base en contenido generado por inteligencia artificial

3.7.2 Desarrollo del juicio ético y la responsabilidad en decisiones laborales

El juicio ético es un componente esencial en la toma de decisiones laborales, ya que permite evaluar las alternativas no solo desde una perspectiva de eficiencia y viabilidad, sino también desde un enfoque moral. Las decisiones éticas deben ser responsables y considerar las consecuencias de las acciones sobre todas las partes involucradas. Este tipo de juicio no solo implica cumplir con las leyes y normativas, sino también adherirse a principios de justicia, equidad y respeto hacia los derechos de los demás.

En el ámbito laboral, la responsabilidad en la toma de decisiones es igualmente crucial. Las acciones tomadas por un profesional deben estar alineadas con los valores organizacionales, pero también con el bienestar de los empleados, clientes y la sociedad en general. Las decisiones responsables no solo contribuyen a un entorno laboral ético y justo, sino que también ayudan a fortalecer la confianza dentro de la organización y a garantizar una gestión coherente y sostenible.

3.7.3 Aplicación de la creatividad y la innovación en la resolución de problemas

La creatividad y la innovación son elementos clave en la resolución de problemas, especialmente cuando se enfrentan desafíos que no pueden solucionarse con enfoques tradicionales. La creatividad permite generar nuevas ideas y enfoques para abordar un problema, mientras que la innovación se encarga de convertir esas ideas en soluciones prácticas y efectivas. Este proceso no solo exige pensar de manera diferente, sino también estar dispuestos a aplicar nuevos métodos, herramientas o tecnologías que puedan optimizar los resultados.

En la práctica, la creatividad permite a los profesionales encontrar alternativas que, de otro modo, podrían haber pasado desapercibidas. Asimismo, la innovación se refiere a la implementación de estas ideas de manera efectiva, a través de nuevos procesos, productos o tecnologías que mejoren la eficiencia

y la calidad. La aplicación de ambos conceptos en la resolución de problemas no solo incrementa la efectividad de las soluciones, sino que también permite a los profesionales adaptarse rápidamente a cambios y superar obstáculos de manera más ágil y flexible.

3.8 Impulso a la innovación y al emprendimiento interno

3.8.1 Habilidades emprendedoras como motor de evolución organizacional

En el contexto organizacional, las habilidades emprendedoras actúan como un motor de innovación y cambio. Permiten a los individuos identificar oportunidades de negocio, tomar riesgos calculados y desarrollar soluciones creativas a los problemas. Además, la capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, aprender de los fracasos y persistir ante la adversidad son características que definen a un emprendedor y que, cuando se fomentan dentro de la organización, permiten que esta evolucione y se mantenga competitiva.

Entre las habilidades clave para fomentar la evolución organizacional se encuentran:

- Visión estratégica
- Creatividad e innovación
- Gestión del riesgo
- Resiliencia y adaptabilidad

3.8.2 Cultura de innovación basada en competencias dinámicas

Para fomentar esta cultura, es necesario cultivar un entorno que promueva la experimentación, el aprendizaje continuo y la colaboración entre equipos multidisciplinarios. Algunos de los elementos clave de una cultura de innovación basada en competencias dinámicas son:

- Aprendizaje organizacional continuo: La capacidad de la organización para adquirir, procesar y aplicar nuevos conocimientos que le permitan adaptarse y evolucionar.
- Tolerancia al riesgo: Las empresas que fomentan una cultura de innovación son conscientes de los riesgos inherentes al cambio y aceptan que algunos fracasos son inevitables.
- Colaboración abierta: La creación de espacios donde los empleados puedan compartir ideas y soluciones, y donde la interacción entre diferentes áreas de la empresa sea fluida.
- Flexibilidad organizacional: La estructura organizativa debe ser lo suficientemente ágil para permitir cambios rápidos y la toma de decisiones en tiempo real.

3.8.3 Gestión de ideas y habilidades para liderar procesos innovadores

El primer paso en la gestión de ideas es establecer un mecanismo claro para recopilar propuestas de todos los niveles de la organización, fomentando la participación de los empleados y facilitando la colaboración abierta. Una vez recopiladas las ideas, es crucial contar con un proceso de evaluación rigurosa para analizar su viabilidad. Esto incluye considerar los costos, el impacto potencial, los recursos disponibles y el tiempo necesario para implementarlas. No todas las ideas generadas serán viables, pero contar con un sistema organizado para filtrar y seleccionar las mejores opciones es fundamental.

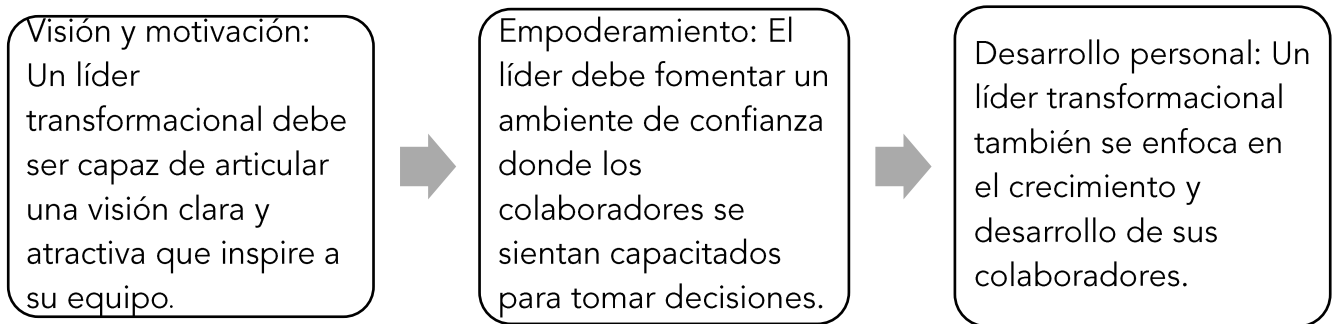
Una vez seleccionadas las ideas más prometedoras, la implementación de prototipos y pruebas piloto se convierte en un paso clave; desarrollar prototipos permite probar las ideas en un entorno controlado y realizar ajustes antes de lanzarlas a gran escala. Para que este proceso sea exitoso, los líderes organizacionales deben poseer habilidades específicas para gestionar equipos multidisciplinarios y coordinar las diferentes áreas involucradas en el proceso de innovación.

3.9 Desarrollo de líderes efectivos y empáticos

3.9.1 Habilidades directivas centradas en el liderazgo transformacional

El **liderazgo transformacional** se centra en el desarrollo de los colaboradores y en la creación de un ambiente que fomente el cambio positivo dentro de la organización. Este tipo de liderazgo no se limita a gestionar recursos, sino que busca inspirar y motivar a los empleados para que alcancen su máximo potencial, promoviendo una visión compartida y un sentido de propósito. Las **habilidades directivas** necesarias para el liderazgo transformacional incluyen:

Figura 3.2 Habilidades directivas



Nota: Esta información fue tomada del estudio liderazgo transformacional: Un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas, escrito por (Ormaza et al., 2023).

3.9.2 Formación de líderes con inteligencia emocional y pensamiento sistémico

La inteligencia emocional se basa en cuatro competencias clave: el autoconocimiento, la autogestión, la empatía y las habilidades sociales. Estas competencias permiten al líder mantenerse equilibrado ante situaciones difíciles, reconocer las emociones de los demás y construir relaciones de confianza. Por otro lado, el pensamiento sistémico es la habilidad de ver los problemas y situaciones desde una perspectiva global, entendiendo que todos los elementos dentro de un sistema están interconectados.

La combinación de inteligencia emocional y pensamiento sistémico permite a los líderes tomar decisiones que no solo beneficien al equipo de inmediato, sino que también contribuyan al bienestar y crecimiento a largo plazo de la organización.

3.9.3 Rol de las habilidades en la gestión de equipos diversos

La gestión de equipos diversos, en cuanto a cultura, habilidades, perspectivas y experiencias, es uno de los mayores retos y oportunidades de cualquier líder. Un equipo diverso puede aportar una riqueza de ideas y soluciones innovadoras, pero también puede generar desafíos en términos de comunicación, integración y toma de decisiones. Por ende, se deben gestionar adecuadamente los siguientes aspectos:

- Fomentar la inclusión
- Promover la colaboración
- Gestionar conflicto
- Aprovechar las fortalezas individuales

Preguntas de reflexión

Objetivo de la actividad: Reflexionar sobre las habilidades directivas clave para el liderazgo transformacional y su impacto en la gestión de equipos diversos. Aplicar los conceptos aprendidos en un caso práctico.

- ¿Cómo manejó el líder del equipo la diversidad dentro del grupo?
- ¿En qué medida la inteligencia emocional del líder contribuyó al rendimiento del equipo?
- ¿De qué forma la visión del líder transformacional influyó en el desarrollo de los miembros del equipo?

3.10 Reducción del ausentismo, la rotación y el burnout

3.10.1 Habilidades como mecanismos de afrontamiento frente al estrés laboral

El estrés laboral es una de las principales preocupaciones en el entorno de trabajo moderno, ya que puede afectar la salud física y mental de los empleados, así como su productividad y bienestar general. Por esta razón, las habilidades de afrontamiento son esenciales para gestionar de manera efectiva el estrés y mitigar sus efectos negativos.

Las habilidades de afrontamiento pueden incluir:

Figura 3.3 – Habilidades de afrontamiento



Elaborado por el autor

3.10.2 Prevención de conflictos y desgaste emocional

Uno de los pilares fundamentales en la prevención de conflictos es la comunicación abierta y efectiva. Cuando los miembros de un equipo se sienten cómodos expresando sus pensamientos, preocupaciones y expectativas, es menos probable que surjan malentendidos o tensiones. La claridad en los roles y responsabilidades también es crucial para evitar situaciones ambiguas que puedan generar fricciones.

¿Sabías que existen varias maneras efectivas de resolver un conflicto? Entre ellos se destaca la mediación, arbitraje, conciliación y negociación directa.

En cuanto al desgaste emocional, también conocido como burnout, la clave está en prevenirlo desde sus primeras señales; por ende, las organizaciones deben garantizar que sus empleados tengan una carga de trabajo equilibrada, adecuada a sus capacidades y necesidades. A su vez, es esencial promover tiempos de descanso adecuados, garantizando que los trabajadores puedan desconectar y recuperar energía, evitando así la fatiga acumulada.

3.10.3 Relación entre habilidades y fidelización del talento humano

Las habilidades directivas, como la comunicación efectiva, la empatía, la resolución de conflictos y la gestión emocional, son esenciales para establecer relaciones de confianza entre los líderes y sus equipos. Cuando los empleados sienten que sus líderes son competentes y se preocupan por su bienestar, es más probable que permanezcan en la organización y se comprometan con sus objetivos.

No obstante, gestión de talento humano también juega un papel crucial en la fidelización. La capacidad de identificar, desarrollar y retener talento dentro de la organización no solo mejora el desempeño, sino que también genera un sentimiento de pertenencia y compromiso entre los empleados.

3.11 Apoyo al desarrollo profesional y planes de carrera

3.11.1 Habilidades que abren oportunidades de crecimiento interno

El crecimiento interno en una organización depende en gran medida de las habilidades clave que los empleados desarrollan a lo largo de su carrera. Por ende, es importante que los empleados desarrollen competencias como la adaptabilidad, la resolución de problemas y el pensamiento estratégico, ya que permiten a los empleados enfrentar desafíos más complejos y asumir responsabilidades adicionales. Al dominar estas habilidades, los empleados no solo se destacan en sus roles actuales, sino que también abren la puerta a nuevas oportunidades, pues son percibidos como capaces de manejar tareas de mayor envergadura. Además, habilidades como la gestión del tiempo, la colaboración efectiva y la comunicación asertiva permiten un mejor desempeño dentro de un equipo, facilitando el trabajo conjunto y asegurando que los objetivos se logren de manera eficiente.

3.11.2 Evaluación del desempeño y programas de desarrollo por competencias

La evaluación del desempeño se convierte en una herramienta clave para medir la efectividad de los empleados y, a su vez, sirve como base para el desarrollo profesional dentro de la organización. Mediante este proceso, los líderes pueden identificar las fortalezas de sus empleados y las áreas que necesitan mejorar.

¿Sabías que existen diferentes tipos de evaluaciones? Como la revisión de objetivos, la retroalimentación continua y las evaluaciones de 360 grados.

Una vez que se obtiene la evaluación del desempeño, las organizaciones pueden diseñar programas de desarrollo por competencias, estos programas están enfocados en mejorar las habilidades y capacidades específicas que un empleado necesita para su rol actual y futuro. A través de estos programas, los empleados no solo mejoran su desempeño, sino que también se desarrollan

profesionalmente y están preparados para asumir roles con mayores responsabilidades

3.11.3 Conexión entre las habilidades y la movilidad horizontal o vertical

La movilidad vertical, que implica ascender a roles de mayor responsabilidad, generalmente está asociada con habilidades de liderazgo y gestión estratégica. Los empleados que demuestran capacidades en la toma de decisiones, la dirección de equipos y la planificación a largo plazo tienen más probabilidades de ser promovidos a posiciones superiores, ya que estas habilidades son esenciales para liderar proyectos importantes y gestionar equipos complejos.

Por otro lado, la movilidad horizontal se fomenta cuando los empleados desarrollan una amplia gama de habilidades transversales que les permiten desempeñar diferentes funciones dentro de la empresa. Además, competencias como la comunicación efectiva, la resolución de problemas y el trabajo en equipo facilitan la transición a distintas áreas o departamentos, sin necesidad de un cambio en la jerarquía.

Actividad

Objetivo:

Identificar las habilidades clave necesarias para el desarrollo profesional y visualizarlas en relación con las oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

Desarrollo:

De manera individual dibujen un mapa visual en el que identifiquen las habilidades clave necesarias para su desarrollo profesional, con el fin de conectar esas competencias con las oportunidades de crecimiento que podrían surgir dentro de la organización.

3.12 Mejora de la reputación y sostenibilidad empresarial

3.12.1 Habilidades que fortalecen la responsabilidad social y la ética

Las habilidades que fortalecen la responsabilidad social y la ética son esenciales para construir organizaciones que no solo se enfocan en sus resultados económicos, sino que también tienen un impacto positivo en la comunidad y el entorno. Entre estas habilidades se encuentran la empatía, la toma de decisiones éticas y la gestión de relaciones responsables. La empatía permite a los líderes y colaboradores comprender las necesidades y preocupaciones de otros, lo que favorece el establecimiento de políticas y prácticas que benefician tanto a la empresa como a la sociedad (Cayetano y Paz, 2024).

La toma de decisiones éticas es otra habilidad clave, ya que implica considerar no solo los beneficios inmediatos de una acción, sino también sus consecuencias a largo plazo para las personas y el medio ambiente. Además, la habilidad para gestionar relaciones responsables asegura que las

organizaciones mantengan interacciones equitativas y transparentes con sus empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general (Molina, 2024).

3.12.2 Impacto de los comportamientos organizacionales positivos en la imagen corporativa

Según López de Ocáriz (2024) los comportamientos organizacionales positivos tienen un impacto directo en la imagen corporativa de una empresa, ya que influyen en la percepción pública y la confianza que los consumidores, empleados y otros; por ejemplo, los comportamientos como la transparencia, la responsabilidad y la colaboración generan una cultura organizacional sólida que se refleja en la forma en que la empresa interactúa con el exterior.

Cuando los empleados practican una comunicación abierta y honesta, la empresa proyecta una imagen ética que atrae tanto a clientes como a potenciales socios comerciales. Del mismo modo, una cultura que promueve el trabajo en equipo, el respeto mutuo y el compromiso con los valores éticos refuerza la percepción de que la empresa no solo busca el beneficio económico, sino que también se preocupa por el bienestar de sus empleados y la sociedad.

3.12.3 Alineación de valores personales y organizacionales

Para los autores Chamorro et al. (2023) y Arenas et al. (2025) la alineación de valores también fomenta una cultura organizacional más sólida, donde los principios éticos y la responsabilidad social son compartidos por todos los niveles de la empresa. Esto genera confianza interna y externa, fortalece la cohesión del equipo y mejora la productividad y el desempeño general; además, facilita la adaptación de los empleados a los cambios organizacionales, ya que los valores compartidos actúan como un referente constante en la toma de decisiones.

En otras palabras, las empresas que promueven esta alineación son percibidas como lugares de trabajo más positivos, lo que contribuye a la retención de talento y la atracción de nuevos colaboradores comprometidos con los mismos ideales.

3.13 Importancia en la formación académica y universitaria

3.13.1 Rol de las universidades en la enseñanza de habilidades transversales

Las instituciones universitarias desempeñan un rol crucial en la formación de profesionales que no solo sean competentes en sus áreas de conocimiento específico, sino que también cuenten con habilidades transversales que les permitan adaptarse a diversos contextos laborales y personales. Ante esto, las habilidades transversales, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la adaptabilidad y la inteligencia emocional, son esenciales en el mundo profesional actual, ya que complementan los conocimientos técnicos y permiten a los egresados tener un desempeño más completo y eficiente en cualquier entorno (Covarrubias et al., 2022).

3.13.2 Integración de habilidades blandas y duras en el currículo académico

La integración de habilidades blandas (también conocidas como habilidades socioemocionales) y habilidades duras (relacionadas con los conocimientos técnicos o especializados) en el currículo académico es fundamental para formar profesionales completos que no solo tengan un dominio técnico en su área de estudio, sino que también cuenten con la capacidad de trabajar eficazmente en equipos, gestionar proyectos y comunicarse con diversos actores en un entorno profesional.

Figura 3.4 - Cuadro comparativo de habilidades blanda y duras

CUADRO COMPARATIVO	
HABILIDADES BLANDAS	HABILIDADES DURAS
Son competencias sociales y emocionales que permiten interactuar efectivamente con los demás y gestionar de manera adecuada las situaciones laborales y personales.	Son conocimientos técnicos y específicos necesarios para realizar tareas concretas dentro de un campo profesional.
Se enfocan en cómo interactuar con otras personas, cómo gestionar el comportamiento propio y cómo resolver problemas de manera efectiva en diversos contextos.	Se enfocan en el dominio de herramientas, técnicas y procesos específicos para cumplir tareas o funciones de forma eficiente.
Ayudan a los empleados a adaptarse a diferentes entornos, resolver conflictos, liderar equipos.	Son esenciales para ejecutar tareas específicas, como programar, operar maquinaria o analizar datos, permitiendo a los empleados desempeñar funciones técnicas de manera precisa y profesional.

Nota: Esta información se obtuvo del blog asana, escrito por Martins Julia (2025)

3.13.3 Fomento de experiencias formativas reales: proyectos, casos, simulaciones

El fomento de experiencias formativas reales es fundamental para que los estudiantes puedan aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones prácticas y desarrollar habilidades que no se pueden enseñar solo en el aula. Además, las experiencias reales como proyectos, estudios de casos y simulaciones permiten a los estudiantes enfrentar problemas y retos auténticos que les ayudarán a consolidar tanto sus habilidades técnicas como blandas.

A través de proyectos y estudios de casos, los estudiantes tienen la oportunidad de trabajar en equipo, tomar decisiones bajo presión y resolver

problemas reales que pueden enfrentar en su futuro profesional. Por su parte, las simulaciones permiten a los estudiantes experimentar situaciones que imitan la realidad laboral, ya sea en un entorno de negocios, ingeniería o cualquier otra área, de forma controlada y reflexiva.

Caso práctico

Eres líder de un equipo en una empresa de tecnología. Recientemente, tu equipo ha enfrentado dificultades para cumplir con los plazos de entrega de proyectos debido a problemas de coordinación interna y deficiencias en la comunicación. Además, algunos miembros del equipo han tenido dificultades para gestionar su tiempo de manera eficiente, lo que ha generado tensiones y frustraciones.

La alta dirección ha comenzado a notar una disminución en la productividad, lo que ha despertado preocupación por el impacto en la calidad del trabajo. Como líder, se te ha asignado la tarea de mejorar la eficiencia del equipo, garantizar que los proyectos se entreguen a tiempo, optimizar la comunicación interna y mantener altos estándares de calidad.

Desafíos:

- Falta de comunicación efectiva dentro del equipo.
- Problemas de gestión del tiempo y priorización de tareas.
- Aumento de la tensión y desmotivación entre los miembros del equipo.

Tareas

Diseñar un plan de acción que aborde estos problemas de manera efectiva. El plan debe identificar las habilidades clave que debes fortalecer, tanto a nivel personal como del equipo, para mejorar la situación. El enfoque debe incluir tanto habilidades blandas (como la comunicación efectiva y la gestión de conflictos) como habilidades duras (como la gestión del tiempo y la organización de proyectos).

3.14 Evaluación y seguimiento del desarrollo de habilidades

3.14.1 Herramientas e indicadores para medir competencias en el entorno laboral

Una de las principales herramientas utilizadas para medir las competencias es la evaluación del desempeño, que permite valorar cómo los empleados cumplen con sus responsabilidades y objetivos establecidos. Esta evaluación puede ser cuantitativa, basada en métricas como el cumplimiento de plazos, el número de proyectos entregados o el impacto directo de su trabajo en los

resultados de la empresa; o cualitativa, evaluando habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo y la adaptabilidad (Angarita y León, 2024). Otra herramienta importante son las evaluaciones 360 grados, las cuales ofrecen una visión más amplia del desempeño del empleado al incluir la retroalimentación de supervisores, compañeros y subordinados. Esta herramienta es especialmente útil para medir competencias relacionadas con el liderazgo, la empatía y la gestión de relaciones interpersonales.

3.14.2 Feedback constructivo, coaching y mentoring como recursos clave

El *feedback* constructivo es una herramienta esencial para el crecimiento, ya que proporciona una retroalimentación específica y orientada al mejoramiento, señalando tanto los aciertos como las áreas de mejora. Este tipo de *feedback* debe ser claro, oportuno y orientado hacia soluciones, de manera que el receptor pueda comprender cómo mejorar sus competencias y cómo aplicar esos cambios en su trabajo diario (Corredor et al., 2023).

Según Ashca (2024) el coaching es otro recurso importante, ya que permite a los empleados trabajar de manera más directa con un mentor o coach para superar obstáculos y alcanzar sus metas. A través de preguntas y orientación, el coach ayuda a que el empleado explore sus propias soluciones, lo que fortalece su autonomía, confianza y habilidades de toma de decisiones. Por otro lado, Hussey y Cambell (2020) el *mentoring*, establece una relación más a largo plazo en la que un mentor experimentado guía a una mente menos experimentada, este proceso es crucial para el desarrollo profesional ya que permite la transmisión de conocimientos, valores y estrategias clave para el crecimiento dentro de la organización.

3.14.3 Procesos de mejora continua a través del aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional se puede fomentar mediante la implementación de procesos estructurados, como programas de capacitación continua, seminarios y talleres enfocados en el desarrollo de habilidades tanto técnicas como interpersonales. Además, es importante que las organizaciones promuevan una cultura de retroalimentación e innovación constante, donde se valore la creatividad, la experimentación y la mejora continua en todos los niveles.

La mejora continua también se refleja en los ciclos de retroalimentación, que permiten evaluar regularmente el rendimiento y los resultados. Estos ciclos ayudan a identificar áreas de oportunidad, realizar ajustes y aplicar nuevos conocimientos o prácticas que optimicen los procesos. Un ejemplo de este enfoque es la gestión de calidad total, que fomenta la mejora continua mediante la participación activa de todos los empleados en la identificación de problemas y la implementación de soluciones (Chinche, 2022).

3.15. Casos prácticos y experiencias exitosas

3.15.1 Historias de empresas que han transformado su cultura mediante habilidades

SAP: Transformación del liderazgo mediante *software* de evaluación de potencial

Es una empresa global de tecnología, implementó un *software* de evaluación de liderazgo con el objetivo de transformar su cultura organizacional y mejorar el rendimiento de sus líderes. Esta herramienta combinó evaluaciones de 360 grados y análisis de personalidad, permitiendo a SAP identificar áreas de mejora en sus gerentes y ofrecer formación específica para desarrollar habilidades críticas(Vorecol, 2023).

3.15.1.1 Habilidades evaluadas:

- Liderazgo efectivo: Capacidad para inspirar y guiar equipos hacia el logro de objetivos.
- Comunicación efectiva: Habilidad para transmitir ideas de manera clara y escuchar activamente.
- Toma de decisiones: Capacidad para analizar situaciones y tomar decisiones informadas.
 - Gestión del cambio: Habilidad para liderar equipos a través de procesos de cambio organizacional.

Resultados:

La implementación de esta herramienta permitió a SAP mejorar la efectividad de su liderazgo y alinear mejor a sus equipos con los valores organizacionales. Finalmente, la empresa logró una mejora significativa en la efectividad de su liderazgo y en la alineación de sus equipos con los valores organizacionales.

Zappos: Integración de habilidades blandas a través de *software* especializado
Es una reconocida empresa de comercio electrónico, ha destacado por su enfoque en la cultura organizacional y la atención al cliente. La compañía implementó un *software* para la evaluación de habilidades blandas, centrado en competencias como la empatía, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo(Vorecol, 2024).

3.15.1.2 Habilidades evaluadas:

- Empatía: Capacidad para comprender y compartir los sentimientos de los demás.
- Comunicación efectiva: Habilidad para expresar ideas de manera clara y escuchar activamente.
- Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar eficazmente con otros para lograr objetivos comunes.
- Resolución de conflictos: Habilidad para abordar y resolver desacuerdos de manera constructiva.

Resultados:

La implementación de este *software* permitió a Zappos identificar y desarrollar las habilidades interpersonales de sus empleados, lo que resultó en una

mejora en la satisfacción del cliente y en la cohesión del equipo. Además, la empresa logró una sorprendente tasa de retención del 75% en su personal, atribuida en gran parte a la alineación cultural y al desarrollo de habilidades blandas.

3.15.2 Casos de empleados que crecieron profesionalmente gracias al desarrollo de competencias

Caso 1: Gabriel Jaramillo – Transformación tras la jubilación

El señor Gabriel Jaramillo Sanint, tras retirarse a los 62 años en 2011 después de una destacada carrera de 37 años en el mundo financiero, se dedicó a iniciativas filantrópicas y de impacto social. Con la finalidad, de cumplir con su meta de involucrarse en causas social y gestiones de proyectos como en el caso de la reducción de la malaria y la construcción de un hospital en Pereira, Colombia. También asumió roles académicos, impartiendo clases en la Universidad de Harvard. Posteriormente, se dedicó a la ganadería sostenible en la Orinoquía, creando un modelo innovador y ecológico que impulsa el desarrollo de la región y promueve la inclusión de comunidades indígenas (Diario - El país, 2024).

- Competencias clave que impulsaron su éxito
- Liderazgo transformacional
- Gestión estratégica
- Innovación y adaptación
- Compromiso social

3.15.3 Modelos de intervención educativa o empresarial en habilidades organizacionales

Los modelos de intervención educativa y empresarial en habilidades organizacionales buscan reforzar las competencias individuales y colectivas para alcanzar un rendimiento óptimo en entornos académicos y laborales.

En el ámbito académico, modelos como el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) y el enfoque socioemocional de CASEL permiten desarrollar la capacidad de planificar, trabajar en equipo y tomar decisiones, facilitando la adquisición de habilidades transferibles al mundo real.

A nivel empresarial, los modelos de intervención en aptitudes organizacionales se centran en la gestión del talento humano mediante el fortalecimiento de competencias esenciales como el liderazgo, la inteligencia emocional y la comunicación efectiva. Modelos como la gestión por competencias, el enfoque Goleman y el modelo conductual de Spencer y Spencer se emplean para planificar programas de capacitación, evaluar el rendimiento y fomentar la colaboración grupal. Estas estrategias promueven una cultura empresarial más sólida, incrementando la eficacia, el clima corporativo y el logro de las metas institucionales.

Conclusión

La cultura organizacional permite identificar los valores, creencias y normas que guían a las empresas, funcionando como un motor esencial para el

compromiso y el rendimiento de los trabajadores. Cuando existen falencias, pueden corregirse mediante una adecuada gestión cultural; y si la empresa ya posee una cultura sólida, debe conservarla a través de la comunicación interna, las políticas organizacionales y los sistemas de reconocimiento.

Una cultura empresarial basada en habilidades, ética e innovación promueve organizaciones sostenibles, humanas y competitivas, capaces de adaptarse al cambio y contribuir al desarrollo social y económico de su entorno.

Elementos de cierre

Auto evaluación



1. **¿Cómo influyen los factores organizacionales en el comportamiento de los empleados?**

Se ha aprendido que las políticas y estructuras de una organización son determinantes en la motivación y productividad de los empleados. Factores como la cultura organizacional, la comunicación interna y el liderazgo son elementos clave que impactan cómo los empleados se comportan y se sienten dentro de su lugar de trabajo.

2. **¿Qué elementos ayudan a mejorar la productividad y el bienestar laboral?**

Se ha comprendido que aspectos como la cohesión grupal, la flexibilidad organizacional y un liderazgo transformacional son fundamentales para fomentar un entorno donde los empleados puedan prosperar, lo que finalmente impacta positivamente en los resultados de la organización.

3. **¿Qué habilidades son fundamentales para mejorar el comportamiento dentro de la organización?**

Se considera que las habilidades interpersonales, como la empatía y la capacidad de trabajar en equipo, son claves. Además, la gestión emocional es crucial para mantener un clima laboral positivo. La habilidad de gestionar conflictos y ofrecer *feedback* constructivo también juega un papel importante en la mejora continua del comportamiento organizacional.

4. **¿Cómo puede aplicar lo aprendido para mejorar su propio desempeño?**

Para mejorar su desempeño, se planea enfocarse en desarrollar habilidades de comunicación y en gestionar los conflictos de manera más efectiva, con el fin de crear un ambiente laboral más colaborativo y productivo.

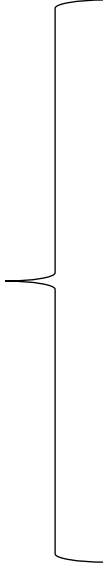
Capítulo 4:

Habilidades clave para el éxito empresarial en la era de la inteligencia artificial

Este capítulo pone énfasis en la relevancia del aprendizaje independiente y personalizado, respaldado por plataformas inteligentes, como una de las tácticas más eficaces para la educación continua en el contexto digital. Conforme la tecnología progresa, resulta necesario que las organizaciones se ajusten a nuevas modalidades de aprendizaje que faciliten a los trabajadores el desarrollo de habilidades a su propio ritmo y de acuerdo con sus requerimientos.

Preguntas guía

- ¿Qué desafíos pueden surgir al integrar el aprendizaje personalizado en las plataformas de formación empresarial y cómo se pueden superar para maximizar su efectividad?
- ¿Cómo crees que la personalización del aprendizaje puede cambiar la manera en que los empleados abordan su desarrollo profesional dentro de una empresa?
- ¿Qué impacto puede tener la inteligencia artificial en la mejora del aprendizaje dentro de las organizaciones?
- ¿Cuáles consideras que son los peligros de confiar excesivamente en la tecnología para la educación?

- 
- Introducción: la transformación del entorno empresarial
 - Habilidades humanas en la era de la IA
 - Inteligencia emocional y social
 - Pensamiento crítico y toma de decisiones informada
 - Alfabetización digital y habilidades tecnológicas
 - Aprendizaje continuo y mentalidad adaptativa
 - Creatividad e innovación en tiempos de IA
 - Liderazgo digital y gestión de equipos híbridos
 - Ética empresarial y uso responsable de la IA
 - Inteligencia Artificial como catalizadora del talento
 - Impacto de la IA en la cultura y el comportamiento organizacional
 - Casos prácticos: empresas que han desarrollado habilidades clave en contextos con IA

Elementos de apertura

Las plataformas inteligentes, junto con el aprendizaje autónomo y personalizado, tienen la capacidad de revolucionar el proceso de capacitación en las organizaciones. Conforme la tecnología continúa avanzando, las empresas deben ajustar sus estrategias de formación, empleando herramientas como la inteligencia artificial (IA) para generar experiencias educativas más eficaces y eficientes.

Objetivo Específico:

Examinar cómo la incorporación de plataformas digitales inteligentes y el aprendizaje personalizado, promovido por la inteligencia artificial, puede optimizar los procesos de capacitación en las organizaciones, proporcionando a los trabajadores herramientas que se ajusten a sus necesidades y estilos de aprendizaje, y potenciando la eficacia operativa mediante la mejora de sus capacidades laborales.

4.1. Introducción: la transformación del entorno empresarial

4.1.1 Cambios en el paradigma laboral debido a la automatización y la digitalización

La automatización y la digitalización han transformado el paradigma en el ámbito laboral durante las últimas décadas. El avance tecnológico sugiere que gran cantidad de las labores cotidianas y repetitivas que anteriormente necesitaban de la participación humana, hoy son efectuadas por dispositivos o sistemas digitales, lo que ha resultado en la eliminación de ciertos empleos estandarizados. Debido a esto, han aparecido nuevas oportunidades en el mercado laboral, en los campos tecnológicos, científicos o netamente creativos, exigiendo una mayor capacidad de adaptación a los trabajadores.

Adicionalmente, la digitalización ha promovido la incorporación de trabajo híbrido y flexible, apoyo de camaradería global y el surgimiento de equipos de trabajo virtuales en diferentes países; por ende, resulta claro que este fenómeno obliga tanto a empresas como a empleados a estar en continua actualización y ser intraemprendedores capaces de afrontar cualquier desafío tecnológico que se presente. Así, se observa que el mercado laboral se vuelve más dinámico, competitivo e innovador.

4.1.2 La inteligencia artificial como motor de cambio organizacional

La inteligencia artificial (IA) ofrece a los trabajadores la posibilidad de liberarse de labores manuales o mecánicas, para enfocarse en actividades más estratégicas, creativas y de mayor valor agregado. A su vez, la IA promueve en las organizaciones una cultura de innovación, aprendizaje y mejora continua, al exigir que los equipos se renueven y se adapten constantemente a nuevas herramientas y metodologías.

Por esta razón, las organizaciones que implementan tecnologías inteligentes logran obtener ventajas competitivas sostenibles, incrementando su productividad, eficiencia y capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. En este sentido, la IA no reemplaza completamente al ser humano, sino que lo potencia, convirtiéndose en un motor de transformación organizacional.

4.1.3 Reconfiguración de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito empresarial

El avance de la tecnología y la automatización ha transformado profundamente las habilidades requeridas para el éxito empresarial. Ya no basta con poseer conocimientos técnicos; las empresas valoran cada vez más la creatividad, las habilidades analíticas, la inteligencia emocional y la capacidad de resolver problemas complejos.

El aprendizaje continuo se vuelve indispensable, ya que los profesionales necesitan mantenerse actualizados ante los cambios rápidos en las tecnologías y procesos, adquiriendo nuevas competencias y perfeccionando las existentes. Además, la participación en equipos multidisciplinarios y la flexibilidad para adaptarse a nuevas circunstancias son cualidades muy valoradas en sectores donde la digitalización marca el ritmo del cambio. En consecuencia, las organizaciones y los profesionales deben invertir en formación y desarrollo de habilidades para seguir siendo competitivos y aprovechar las oportunidades del entorno digital.

4.2. Habilidades humanas en la era de la IA

4.2.1 ¿Qué habilidades siguen siendo exclusivamente humanas?

A pesar del notable avance de la inteligencia artificial en diversos campos, existen habilidades que siguen siendo exclusivamente humanas. Una de ellas es el pensamiento crítico, que permite analizar la información, cuestionar supuestos y emitir juicios informados. Un algoritmo no puede reflexionar sobre

el contexto moral o social de una decisión, ya que carece de conciencia y juicio ético.

Otra habilidad irremplazable es la empatía, la capacidad de comprender y compartir las emociones de los demás. Aunque los sistemas de IA pueden reconocer patrones emocionales mediante datos, no pueden “sentir” ni interpretar experiencias humanas de forma genuina. Por ello, profesiones que requieren sensibilidad interpersonal como la docencia, la psicología o la medicina dependen de esta cualidad exclusivamente humana.

Finalmente, la creatividad sigue siendo una facultad inherente al ser humano. La IA puede generar combinaciones o inferencias basadas en datos, pero la imaginación, la intuición y la capacidad de crear algo verdaderamente nuevo son aspectos que solo las personas pueden desarrollar plenamente.

4.2.2 Valor del pensamiento crítico, la ética y la empatía en entornos automatizados

La ética en los entornos automatizados constituye un aspecto esencial, pues debe garantizar el uso responsable, equitativo y transparente de las tecnologías. La automatización de decisiones –como en los vehículos autónomos o en el análisis de datos personales– debe respetar principios éticos que aseguren la dignidad humana y eviten cualquier forma de discriminación. Por tanto, la supervisión humana es indispensable en decisiones críticas que afectan directamente a las personas.

La empatía, por su parte, adquiere especial relevancia en sectores donde la interacción humana es fundamental, como la salud, la educación y el servicio al cliente. Aunque la IA puede gestionar información o realizar tareas rutinarias, la conexión emocional y la comprensión del contexto humano son insustituibles para ofrecer un servicio verdaderamente personalizado y compasivo.

De igual manera, el pensamiento crítico permite a los profesionales evaluar los riesgos, beneficios y dilemas morales asociados con el uso de la tecnología, asegurando que la innovación no se aparte de los valores éticos.

4.2.3 Complementariedad entre inteligencia humana e inteligencia artificial

La colaboración entre la inteligencia humana y la inteligencia artificial se refleja en cómo ambas pueden complementarse para potenciar sus capacidades. La IA destaca en el análisis de grandes volúmenes de datos, la detección de patrones y la automatización de procesos, mientras que los seres humanos aportan juicio, creatividad, ética y empatía. Esta combinación produce una sinergia que maximiza el valor de la tecnología y el conocimiento humano.

En el ámbito sanitario, por ejemplo, la IA puede analizar y diagnosticar imágenes médicas con alta precisión; sin embargo, el médico proporciona el contexto, la interpretación ética y la atención personalizada al paciente. De manera similar, en el sector educativo, los sistemas automatizados pueden

ofrecer herramientas de aprendizaje adaptativo, pero los docentes siguen siendo indispensables para motivar, orientar y acompañar emocionalmente a los estudiantes.

En conclusión, la IA amplía las capacidades humanas, pero no sustituye la esencia del pensamiento, la sensibilidad y la creatividad que caracterizan a las personas.

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué habilidades humanas consideras que siguen siendo indispensables a pesar de los avances de la IA?
2. ¿Cómo crees que los avances en IA pueden desafiar o modificar la forma en que usamos estas habilidades humanas en el futuro?
3. ¿Cuál es el equilibrio ideal entre la inteligencia humana y la IA para asegurar una interacción ética y eficiente en estos sectores?

4.3 Inteligencia emocional y social

4.3.1 Gestión emocional en contextos de alta tecnología

La gestión emocional en entornos altamente tecnológicos se ha convertido en una competencia esencial para desenvolverse con éxito en un mundo cada vez más automatizado. Con el incremento del uso de inteligencia artificial (IA), la automatización y la adopción de tecnologías de vanguardia, los individuos enfrentan el desafío de mantener el equilibrio emocional, especialmente cuando las máquinas comienzan a reemplazar funciones tradicionales o cuando se requiere interactuar constantemente con sistemas sofisticados.

La capacidad para manejar las propias emociones en este contexto implica comprender cómo las tecnologías impactan la salud mental y emocional. Los entornos laborales digitales pueden volverse estresantes debido a la velocidad del cambio tecnológico y la necesidad constante de adaptarse a nuevas herramientas y procesos. En consecuencia, la gestión emocional también incluye la habilidad de manejar la ansiedad y la incertidumbre que estos escenarios pueden generar.

Por ello, las organizaciones deben fomentar entornos que promuevan el bienestar emocional, ofreciendo formación en inteligencia emocional, programas de apoyo psicológico y una cultura laboral que valore la salud mental. A través de una adecuada gestión emocional, los empleados desarrollan resiliencia frente a los retos tecnológicos, fortalecen la comunicación interpersonal y contribuyen a mantener un clima laboral positivo, incluso en medio de la acelerada transformación digital.

4.3.2 Habilidades de colaboración, liderazgo empático y comunicación interpersonal

En la era digital, las habilidades de colaboración, liderazgo empático y comunicación interpersonal son indispensables para alcanzar el éxito organizacional.

- **Colaboración:** La capacidad de trabajar en equipo sigue siendo crítica. Las herramientas digitales –como plataformas colaborativas, videollamadas y software de gestión de proyectos– facilitan la cooperación entre equipos distribuidos globalmente. Sin embargo, el trabajo colaborativo no es automático: requiere disposición para compartir ideas, resolver conflictos y apoyarse mutuamente. Aunque la tecnología simplifica los procesos, la confianza, la empatía y el respeto continúan siendo los pilares del trabajo en equipo efectivo.
- **Liderazgo empático:** El liderazgo empático impacta directamente en la productividad y el bienestar del grupo. Los líderes empáticos comprenden las emociones y necesidades de sus colaboradores, creando entornos laborales más inclusivos, saludables y motivadores. En un contexto digital –donde la interacción personal puede volverse impersonal o distante–, este tipo de liderazgo ayuda a preservar la cohesión del equipo y a garantizar que cada integrante se sienta valorado.
- **Comunicación interpersonal:** La comunicación constituye la base de toda relación laboral. Aunque los medios digitales permiten intercambiar información de manera rápida y eficiente, la comunicación interpersonal efectiva continúa siendo esencial. En los entornos virtuales es importante no solo transmitir mensajes con claridad, sino también escuchar activamente, ofrecer retroalimentación constructiva y resolver malentendidos de forma asertiva.

4.3.3 Humanización del trabajo en ecosistemas digitales

A medida que más organizaciones adoptan tecnologías digitales y se trasladan a ecosistemas en línea, uno de los grandes desafíos es la humanización del trabajo, ya que, si bien las plataformas digitales pueden aumentar la eficiencia y la accesibilidad, también pueden hacer que los empleados se sientan desconectados o incluso despersonalizados, pues la interacción constante con sistemas automáticos, algoritmos y máquinas puede dejar a las personas con una sensación de aislamiento, lo que afecta su motivación, creatividad y bienestar emocional.

La humanización del trabajo en estos entornos implica asegurarse de que, a pesar de la automatización y el uso de la IA, los empleados sigan sintiendo que son parte integral de un equipo humano, lo cual incluye mantener la interacción humana incluso en entornos virtuales. Por ello, las empresas deben encontrar maneras de fomentar la conexión humana en su cultura organizacional, como ofrecer espacios para interacciones cara a cara, aunque sea de manera virtual, o crear momentos de descanso para evitar la sobrecarga tecnológica.

4.4 Pensamiento crítico y toma de decisiones informada

4.4.1 Análisis de datos generados por IA y su interpretación estratégica

El análisis de datos generados por inteligencia artificial (IA) se ha convertido en un recurso esencial para sectores como la salud, el marketing o las finanzas.

La IA puede procesar grandes volúmenes de información en tiempo real, identificar patrones complejos y ofrecer predicciones que potencian la eficiencia y la toma de decisiones. No obstante, el verdadero valor de estos datos surge cuando son interpretados estratégicamente, lo que requiere un análisis humano que considere el contexto, los objetivos y las implicaciones de los resultados.

La interpretación estratégica de los datos de la IA va más allá de las cifras o los algoritmos: implica comprender cómo cada resultado se alinea con los objetivos institucionales y éticos de la organización. Esto demanda no solo habilidades técnicas, sino también pensamiento crítico, visión de futuro y criterio ético. Además, es fundamental mantener la flexibilidad, ya que los datos y los entornos tecnológicos cambian rápidamente, y las decisiones deben ajustarse conforme evolucionan las condiciones y la información disponible.

4.4.2 Evaluación de riesgos y dilemas éticos frente a decisiones automatizadas

Las decisiones automatizadas impulsadas por la inteligencia artificial presentan múltiples beneficios, pero también conllevan riesgos y dilemas éticos que deben abordarse cuidadosamente. Aunque la automatización mejora la eficiencia y reduce errores humanos, puede generar preocupaciones relacionadas con la transparencia, la equidad y la responsabilidad.

Uno de los principales riesgos es el sesgo algorítmico, que ocurre cuando los sistemas de IA reproducen o amplifican prejuicios presentes en los datos de entrenamiento, generando decisiones injustas o discriminatorias. Esto puede afectar procesos como la selección de personal, la concesión de créditos o el acceso a servicios. En el ámbito de la salud, por ejemplo, una IA que diagnostique sin supervisión humana podría omitir aspectos esenciales del contexto del paciente, generando consecuencias éticamente inaceptables.

Por ello, las organizaciones deben establecer marcos éticos sólidos, garantizar la supervisión humana en las decisiones críticas y promover la transparencia de los algoritmos. De este modo, la tecnología se convierte en una herramienta al servicio del bienestar humano y no en un factor de exclusión o desigualdad.

4.4.3 Juicio humano como complemento del análisis predictivo

El análisis predictivo, basado en inteligencia artificial, constituye un instrumento clave para anticipar tendencias y apoyar la toma de decisiones estratégicas. Los algoritmos pueden detectar patrones ocultos en grandes volúmenes de datos y generar proyecciones con alta precisión. Sin embargo, el juicio humano sigue siendo indispensable para dotar a estas predicciones de sentido ético, contextual y social.

La interpretación humana aporta una visión integral que los sistemas automatizados no pueden alcanzar, considerando variables cualitativas como el impacto social, las implicaciones morales o la sostenibilidad. Por ejemplo, una IA puede identificar la alternativa más rentable, pero solo la reflexión humana puede ponderar la responsabilidad social o el bienestar colectivo.

La integración sinérgica entre el análisis predictivo y el juicio humano permite tomar decisiones más equilibradas, combinando la precisión cuantitativa de la IA con la sensibilidad ética y la creatividad humana. Este enfoque híbrido resulta especialmente valioso en escenarios complejos, donde los datos son insuficientes o las decisiones tienen repercusiones significativas en las personas y la sociedad.

Actividad

Objetivo: Fomentar competencias de administración emocional, cooperación y liderazgo empático en contextos laborales habituales en ambientes digitales, fomentando la incorporación de la inteligencia emocional en escenarios de alta tecnología.

Instrucciones:

1. Estructurar a los grupos de 4 a 5 integrantes.
2. Cada equipo recibirá un contexto particular que deben replicar, distribuyendo roles dentro del grupo para garantizar la implicación activa de todos sus integrantes.
3. Un integrante del equipo muestra inquietud respecto al efecto de la automatización y la inteligencia artificial en su posición laboral. El equipo debe adoptar el papel de líder y equipo, implementando tácticas de administración emocional para disminuir la ansiedad del trabajador, ofreciendo soluciones que fortalezcan su función y detallando cómo la tecnología puede potenciar sus competencias.
4. Un miembro del equipo presenta dificultades para adaptarse a nuevas herramientas digitales o plataformas de trabajo colaborativo. El grupo debe intervenir para proporcionar apoyo emocional, resolver la situación de manera colaborativa, y aplicar enfoques de liderazgo empático para facilitar la integración del empleado a las nuevas tecnologías.
5. Durante una reunión en línea, surge un conflicto debido a un malentendido entre dos miembros del equipo. El grupo debe actuar como mediadores para resolver el conflicto de manera efectiva, utilizando habilidades de comunicación interpersonal, gestión emocional y técnicas de resolución de conflictos.

4.5 Alfabetización digital y habilidades tecnológicas

4.5.1 Competencia en el uso de herramientas basadas en IA (como CRM inteligentes, plataformas de automatización, asistentes virtuales, etc.)

En la era digital, la rivalidad en la utilización de herramientas fundamentadas en inteligencia artificial (IA) resulta crucial para preservar la eficiencia y competitividad en los procesos de negocio. Instrumentos como CRM (*Customer Relationship Management*, en inglés, o Gestión de Relaciones con el Cliente), plataformas de automatización y asistentes virtuales han revolucionado la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes, administran sus operaciones y maximizan recursos, posibilitando una personalización sofisticada que potencia la experiencia del cliente.

Por ejemplo, un CRM inteligente emplea algoritmos de Inteligencia Artificial para examinar los datos de los clientes, anticipar comportamientos y sugerir acciones a medida, lo que fortalece la relación con el cliente y potencia las oportunidades de ventas. Por otro lado, las plataformas de automatización simplifican la administración de tareas monótonas y procesos corporativos a través de la instauración de flujos de trabajo automatizados, otorgando tiempo para que los trabajadores se concentren en actividades más productivas.

Además, los asistentes virtuales basados en IA permiten la atención al cliente en tiempo real, ofreciendo respuestas rápidas y eficaces a las preguntas más frecuentes, lo que reduce la carga de trabajo y mejora la satisfacción del cliente, por lo que el uso competente de estas herramientas no solo aumenta la eficiencia, sino que también proporciona una ventaja competitiva al permitir a las empresas ser más ágiles y centradas en el cliente.

4.5.2 Conocimiento de conceptos básicos de IA: machine learning, big data, algoritmos

Para estar preparados para el futuro digital, es fundamental tener un conocimiento básico de los conceptos de IA, ya que su impacto en la industria y la sociedad es cada vez mayor, pues conceptos como *machine learning* (aprendizaje automático), *big data* y algoritmos son la base de muchas herramientas y soluciones basadas en IA que están revolucionando los sectores empresariales. Por ejemplo:

- *Machine Learning* (ML) es una rama de la Inteligencia Artificial que posibilita a las máquinas adquirir conocimientos de los datos y realizar pronósticos o tomar decisiones sin la necesidad de intervención humana directa, lo que resulta crucial para usos como la personalización de productos, la identificación de fraudes y la automatización de procesos, entre otros.
- *Big Data* se refiere al manejo y estudio de grandes cantidades de información que no son gestionables por técnicas convencionales, por lo que el estudio de Big Data posibilita a las empresas obtener datos útiles sobre tendencias, comportamientos y patrones, los cuales posteriormente pueden emplearse para tomar decisiones más fundamentadas y perfeccionar procesos.
- Los algoritmos son las fórmulas matemáticas y las reglas que permiten que las máquinas realicen tareas específicas; en la IA, los algoritmos son fundamentales, ya que guían la forma en que la IA aprende, procesa y analiza los datos para generar resultados.

4.5.2 Adaptación a nuevas plataformas digitales en procesos empresariales

La adaptación a nuevas plataformas digitales es un elemento crucial para el éxito de las empresas en la era digital. Esto se debe a que, a medida que las tecnologías progresan, las empresas necesitan ser capaces de incorporar nuevas soluciones digitales de forma eficaz para mantenerse competitivas y ágiles. Teniendo en cuenta que las plataformas digitales abarcan desde sistemas de administración empresarial (ERP) hasta plataformas de comercio electrónico, marketing digital.

La incorporación de plataformas de automatización es particularmente relevante ya que posibilita a las empresas incrementar la eficacia operacional al disminuir el tiempo y los gastos relacionados con labores manuales. Además, simplifica la administración de tareas reiterativas, el monitoreo de interacciones con los clientes y la puesta en marcha de tácticas de marketing a medida.

Además, el paso a plataformas novedosas puede conllevar una curva de aprendizaje tanto para los trabajadores como para los sistemas. Por tanto, las empresas deben garantizar que el personal tenga la formación apropiada para manejar estas plataformas y que estas plataformas estén en sintonía con las metas de la organización. La habilidad de ajustarse con rapidez a tecnologías emergentes, además de mantenerse actualizado con las mejoras y actualizaciones, es una competencia esencial que asegura que las plataformas digitales no solo sean aceptadas, sino también optimizada para maximizar su desempeño.

4.6 Aprendizaje continuo y mentalidad adaptativa

4.6.1 Reskilling y upskilling como habilidades fundamentales en el nuevo entorno

En el entorno corporativo contemporáneo, la constante evolución de las tecnologías digitales ha revolucionado los ambientes laborales, lo que requiere que los trabajadores sigan potenciando sus competencias para mantenerse competitivos. Esto se debe a que *reskilling* (recalificación) y *upskilling* (mejoramiento de habilidades) se han vuelto prácticas esenciales para adaptarse a un ambiente de trabajo dinámico y altamente digital.

- *Reskilling*: Se refiere al proceso de adquirir nuevas habilidades para realizar tareas diferentes a las que el empleado realizaba anteriormente, lo cual es especialmente importante en industrias donde la automatización y la IA están reemplazando roles tradicionales, por lo que los empleados deben ser capaces de adaptarse a nuevas funciones y responsabilidades, asegurando que su perfil profesional siga siendo relevante en el mercado laboral.
- *Upskilling*: Es el proceso de potenciar las competencias actuales, proporcionando a los trabajadores conocimientos más profundos o avanzados en su campo laboral.

- Las dos prácticas son fundamentales para preservar la competitividad y la pertinencia en un sector en constante cambio, dado que las empresas que invierten en la capacitación y actualización de su personal no solo potencian su habilidad para ajustarse a las tecnologías emergentes, sino que también promueven un ambiente de trabajo más proactivo y resiliente.

4.6.2 Aprendizaje autónomo y personalizado con apoyo de plataformas inteligentes

El aprendizaje autónomo y personalizado es una tendencia creciente, especialmente con el uso de plataformas inteligentes basadas en IA, ya que estas plataformas permiten que los individuos tomen control de su propio proceso de aprendizaje, adaptándolo a sus necesidades, intereses y ritmo, gracias a que las tecnologías actuales ofrecen recursos educativos interactivos, contenidos dinámicos y herramientas personalizadas que ajustan la experiencia de aprendizaje según el perfil y el progreso del estudiante.

Estas plataformas inteligentes tienen la capacidad de sugerir recursos educativos concretos, tales como cursos, artículos, videos y ejercicios, basándose en el estudio de datos anteriores del usuario. Esto promueve un proceso de aprendizaje más eficaz, dado que se mejora para ajustarse al nivel de conocimiento del alumno y sus gustos de aprendizaje, lo que a su vez potencia la memorización de información.

La posibilidad de acceder a aprendizaje personalizado permite que los individuos se capaciten en áreas específicas de su interés o necesidad, sin estar limitados por los programas tradicionales de formación, por lo que este tipo de aprendizaje es fundamental para mantenerse actualizado y competitivo en un entorno de trabajo donde la digitalización y la innovación tecnológica continúan evolucionando rápidamente.

4.6.3 Resiliencia ante la disrupción tecnológica

La resiliencia es la capacidad de adaptarse y prosperar en situaciones difíciles, y en el contexto tecnológico actual se ha vuelto una competencia crucial para los empleados y las organizaciones, ya que la disrupción tecnológica se refiere a los cambios radicales que las nuevas tecnologías provocan en mercados y sectores, lo que puede hacer que modelos de negocio tradicionales queden obsoletos y ponga a las empresas ante grandes desafíos.

No obstante, la capacidad de resistir la revolución tecnológica no solo se refiere a la habilidad para ajustarse a nuevas herramientas y sistemas, sino también a la capacidad para innovar, aprender de los errores y mantener una postura optimista ante los cambios constantes. Por ende, las empresas deben promover una cultura que respalde la adaptabilidad y el aprendizaje constante, facilitando que sus trabajadores se ajusten con rapidez a los progresos tecnológicos sin perder de vista las metas organizacionales.

Además, la resiliencia tecnológica requiere la gestión efectiva del cambio, asegurando que tanto las organizaciones como sus empleados puedan abrazar las nuevas tecnologías y maximizar su potencial, minimizando al mismo tiempo los impactos negativos que puedan surgir durante la transición.

Preguntas de reflexión

1. ¿Cómo consideras que la implementación de herramientas basadas en Inteligencia Artificial puede revolucionar los procesos de servicio al cliente y potenciar la eficacia operacional en tu sector?
2. ¿De qué manera consideras que el aprendizaje automático (aprendizaje automático) podría transformar la manera en que las empresas personalizan sus productos o servicios? ¿Qué aplicaciones útiles observas en tu zona laboral?
3. ¿Qué desafíos enfrentas o anticipas al integrar nuevas plataformas digitales en los procesos empresariales de tu organización? ¿Cómo te preparas para afrontarlos?
4. ¿De qué manera pueden las empresas respaldar eficientemente a sus trabajadores en el proceso de *reskilling* para que sean capaces de ajustarse a las transformaciones tecnológicas?
5. ¿Qué desafíos pueden surgir al integrar aprendizaje personalizado en las plataformas de formación empresarial y cómo se pueden superar para maximizar su efectividad?

4.7 Creatividad e innovación en tiempos de IA

4.7.1 Pensamiento lateral y generación de soluciones inéditas

El pensamiento lateral es un método creativo que consiste en solucionar problemas a través de soluciones novedosas y distintas a las convencionales. Esto se debe a que, en contraposición al pensamiento lógico y lineal, que sigue un camino directo para hallar respuestas, el pensamiento lateral posibilita la búsqueda de soluciones que pueden parecer extrañas pero que son sumamente eficaces, promoviendo de esta manera la creación de soluciones inéditas.; es decir, aquellas que no se han considerado previamente y que abren un abanico de posibilidades capaz de transformar los enfoques tradicionales hacia nuevos métodos de trabajo.

En el contexto empresarial, el pensamiento lateral se utiliza para enfrentar desafíos complejos que requieren innovación constante, por lo que las empresas que fomentan la creatividad dentro de su cultura organizacional logran no solo soluciones nuevas a problemas antiguos, sino también la capacidad de anticipar tendencias y adaptarse rápidamente a los cambios, haciendo que el pensamiento lateral sea crucial para la innovación disruptiva, ya que permite ver más allá de las soluciones evidentes y explorar alternativas que pueden ofrecer ventajas competitivas.

4.7.2 Aprovechamiento de la IA como herramienta para la innovación empresarial

En un entorno corporativo cada vez más digital, la inteligencia artificial (IA) se ha transformado en uno de los instrumentos más potentes para impulsar la innovación en el ámbito empresarial. Esto se debe a su habilidad para manejar grandes volúmenes de datos, reconocer patrones complejos y aprender de estos. La IA promueve la optimización de procesos, optimiza la toma de

decisiones y brinda nuevas posibilidades para la generación de productos y servicios revolucionarios.

Las plataformas de automatización, los algoritmos predictivos y los CRM inteligentes (*Customer Relationship Management*) son solo algunos ejemplos de cómo la IA puede potenciar la innovación dentro de las empresas, pues utilizando algoritmos de *machine learning*, las organizaciones pueden predecir tendencias de consumo, personalizar ofertas de productos o automatizar la producción, lo que reduce costos y mejora la experiencia del cliente.

Además, la IA no solo optimiza las operaciones existentes, sino que también permite la creación de nuevos modelos de negocio, por lo que al incorporar IA en su estrategia, las empresas pueden explorar nuevos mercados, adaptar sus productos a las preferencias de los consumidores y establecer nuevos estándares en sus industrias; la clave está en entender cómo la IA puede ser una herramienta para transformar los procesos tradicionales y generar valor agregado, impulsando así la innovación continua.

4.7.3 Casos reales de creatividad humana apoyada por inteligencia artificial

Ejemplo uno:

En 2018, el colectivo francés Obvious creó el famoso retrato Portrait of Edmond de Belamy utilizando una red generativa adversarial (GAN), una forma avanzada de inteligencia artificial. En este caso, los artistas alimentaron la IA con miles de retratos clásicos y, a partir de este aprendizaje, el algoritmo generó una imagen original que fue seleccionada y refinada por los miembros de Obvious. No obstante, la obra se subastó en Christie's por más de 400,000 dólares, sorprendiendo al mundo del arte. Este caso demuestra cómo la IA puede ser una herramienta para expandir la creatividad humana, permitiendo a los artistas explorar nuevos estilos y técnicas que no serían posibles de manera tradicional, y generando debates sobre la autoría y el valor del arte digital (Domestika, 2023)

Ejemplo dos:

Ai-Da es reconocida como la primera artista robot humanoide ultra realista del mundo, creada en 2019 por el galerista Aidan Meller en colaboración con la empresa Engineered Arts y expertos en inteligencia artificial de la Universidad de Oxford. Este robot, se encuentra equipada con cámaras en sus ojos, algoritmos avanzados de IA y un brazo robótico especializado, Ai-Da es capaz de dibujar y pintar observando su entorno y procesando la información visual en tiempo real. Además, su proceso creativo combina la aportación conceptual y de referencias de un equipo humano con la ejecución autónoma de la obra por parte del robot, lo que ha generado debates sobre la autoría y los límites de la creatividad en la era digital (AmericaMalls y Retail, 2024).

4.8 Liderazgo digital y gestión de equipos híbridos

4.8.1 Habilidades para liderar equipos distribuidos y virtuales

El liderazgo de equipos dispersos y virtuales ha ganado una relevancia cada vez mayor en la era digital, particularmente con la globalización y el incremento del trabajo a distancia. Por ende, para liderar eficazmente en estos contextos, los líderes necesitan cultivar competencias particulares que les faciliten administrar equipos que no están físicamente ubicados en un mismo sitio. Dentro de las principales competencias requeridas se incluyen una comunicación eficaz, la administración del desempeño a distancia y la unión del equipo en consonancia con la cultura de la organización:

- La comunicación eficaz es esencial, dado que los integrantes del equipo no se encuentran en un único sitio, lo que hace que una comunicación clara y exacta sea un elemento crucial del liderazgo; los líderes deben tener la habilidad de expresar las expectativas, proporcionar retroalimentación constante y asegurar que todos los integrantes del equipo estén en sintonía con los objetivos
- La administración del rendimiento a distancia supone un desafío, dado que monitorear el rendimiento sin la presencia física puede resultar complicado. Por ello, los líderes deben definir indicadores precisos de rendimiento, administrar proyectos de manera eficaz a través de plataformas de colaboración y mantener la motivación de los integrantes del equipo mediante estímulos virtuales.
- Es fundamental promover la unidad del equipo y la cultura de la organización en un ambiente virtual, por lo que los líderes deben generar un entorno en el que los integrantes del equipo se sientan apreciados, vinculados y motivados, a pesar de la lejanía. La coordinación de encuentros frecuentes de equipo y la instauración de rituales de colaboración pueden contribuir a robustecer dicha unidad.

4.8.2 Gestión de la diversidad generacional y digital

La diversidad generacional y digital es una característica fundamental de los entornos laborales modernos, ya que en muchas organizaciones conviven personas con distintos valores, enfoques y habilidades, a lo que se suma la diversidad digital, que hace referencia a las diferencias en el dominio de la tecnología dentro de los equipos; así, algunos empleados son nativos digitales mientras que otros pueden tener una menor familiaridad con las tecnologías emergentes.

Para administrar de manera eficiente esta diversidad, los líderes deben impulsar la inclusión y el respeto, generando un entorno laboral en el que todos se sientan apreciados y puedan intercambiar sus saberes y puntos de vista, fomentando así la integración y el aprendizaje recíproco. Además, es vital la formación constante en tecnologías emergentes para asegurar que todos los integrantes del equipo operen de forma eficaz y justa, por lo que los programas de actualización y mejora de habilidades contribuyen a disminuir las desigualdades digitales y capacitan al equipo para enfrentar los retos tecnológicos.

4.8.3 Uso de dashboards, IA analítica y plataformas de productividad en el liderazgo moderno

En el liderazgo contemporáneo, instrumentos digitales como los tableros de control, la inteligencia artificial analítica y las plataformas de productividad desempeñan un rol vital en la toma de decisiones estratégicas y en la mejora del desempeño de los equipos. Los tableros de control proporcionan a los líderes una visión precisa y en tiempo real del rendimiento del equipo y de los indicadores clave de la compañía. Estos paneles de visualización permiten el seguimiento de proyectos, ventas, productividad, satisfacción del cliente y otros indicadores esenciales, lo que simplifica la toma de decisiones ágiles y fundamentadas en información. Por su parte, la inteligencia artificial analítica contribuye al manejo de grandes cantidades de datos y a la obtención de percepciones útiles acerca de las operaciones de una empresa. A través de algoritmos predictivos, se pueden prever tendencias del mercado, detectar áreas de mejora y tomar decisiones fundamentadas que fortalezcan la estrategia a largo plazo. La inteligencia artificial facilita la automatización de análisis complejos, lo que otorga tiempo a los líderes para concentrarse en la estrategia y la innovación, en vez de destinar recursos a la recopilación y el manejo manual de datos. Por lo tanto, la inteligencia artificial se transforma en un socio esencial para el liderazgo enfocado en los resultados. En última instancia, plataformas de productividad como Asana, Trello, Slack y Microsoft Teams potencian la cooperación y la administración de proyectos en los equipos. Estas herramientas habilitan a los líderes para distribuir responsabilidades, supervisar el avance y promover la comunicación entre los integrantes, lo que favorece un ambiente laboral más ordenado y eficaz. Al concentrar la información y las tareas, se minimizan los errores y se aceleran los procedimientos, posibilitando que los equipos alcancen sus metas de forma más eficaz y con mayor cohesión.

Actividad

Objetivo: Fomentar la creatividad y pensamiento lateral para generar soluciones inéditas en un entorno empresarial influenciado por la inteligencia artificial (IA). Los participantes aprenderán a aplicar el pensamiento lateral para explorar soluciones innovadoras a problemas tradicionales y a aprovechar la IA como herramienta para la innovación empresarial.

Instrucciones:

1. Dividir a los participantes en grupos pequeños (de 3 a 5 personas).
2. Cada grupo debe abordar el siguiente problema. Además, se deberá aplicar el pensamiento lateral para encontrar soluciones innovadoras y fuera de lo común a este reto.

Problema:

"Imagina que tu empresa quiere mejorar la experiencia de los clientes y aumentar las ventas utilizando IA, pero sin recurrir a las soluciones

tradicionales como *chatbots* o recomendaciones personalizadas de productos.

¿Cómo podrías generar una solución inédita y creativa que utilice IA de manera disruptiva?"

4.9 Ética empresarial y uso responsable de la IA

4.9.1 Toma de decisiones con conciencia social y ambiental

En el contexto corporativo contemporáneo, la toma de decisiones trasciende mucho más que la mera búsqueda de ganancias económicas. Actualmente, las empresas se encuentran cada vez más involucradas en la sensibilización social y ambiental al establecer sus estrategias, ya que entienden que sus acciones pueden generar un efecto considerable tanto en la sociedad como en el entorno natural. Este método conlleva la incorporación de la responsabilidad social corporativa (RSE) en la estrategia de planificación, armonizando los objetivos sociales y medioambientales con los objetivos de negocio para alcanzar un desarrollo sostenible y una reputación favorable.

La realización de elecciones conscientes en el ámbito social y ambiental brinda beneficios evidentes para las entidades. Por un lado, la puesta en marcha de prácticas responsables, tales como la utilización eficaz de recursos, la disminución de emisiones y el respaldo a causas sociales, ayuda a forjar una imagen de marca responsable y fiable frente a consumidores, trabajadores e inversores. Además, este compromiso promueve el acatamiento de regulaciones medioambientales cada vez más rigurosas, asistiendo a las empresas a eludir penalizaciones y a establecerse de manera ventajosa en mercados que aprecian la sostenibilidad.

Con el tiempo, las decisiones enfocadas en la sostenibilidad no solo potencian la imagen de la empresa, sino que también producen ahorros a través de la eficacia de recursos y presentan oportunidades en mercados emergentes. La incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial en la estrategia de negocios facilita la identificación de áreas de gran influencia, la distribución eficaz de recursos y la administración de riesgos, lo que mejora tanto el rendimiento social y medioambiental como el económico de la entidad. Por lo tanto, la estrategia de planificación con una perspectiva responsable se transforma en un soporte esencial para el éxito duradero y el valor compartido entre la compañía y la sociedad.

4.9.2 Evaluación crítica del sesgo algorítmico y la privacidad de los datos

En los últimos años, el uso de algoritmos en la toma de decisiones empresariales ha generado un intenso debate en la literatura científica sobre los riesgos asociados al sesgo algorítmico y la equidad. Estudios recientes, como el de Mehrabi et al. (2021), destacan que los algoritmos pueden perpetuar y amplificar discriminaciones existentes si son entrenados con datos históricos sesgados o si su diseño carece de mecanismos de corrección. Este fenómeno es perceptible en sectores como la elección de personal, la otorgación de préstamos y la supervisión, donde las decisiones automatizadas pueden impactar de manera adversa a grupos marginados, perpetuando desigualdades sociales y económicas.

Según Binns (2020), la opacidad de los algoritmos dificulta que los afectados comprendan cómo se toman las decisiones que inciden en sus vidas, lo que puede derivar en injusticias y en una pérdida de confianza en los sistemas automatizados. Finalmente, la salvaguarda de la privacidad de los datos se ha transformado en un asunto clave en el debate ético acerca de la inteligencia artificial; además, el procesamiento en masa de datos personales para nutrir algoritmos representa peligros considerables para la privacidad.

4.9.3 Formación ética como ventaja competitiva

En un entorno empresarial crecientemente digital y global, la educación ética se ha transformado en un recurso vital para las organizaciones. Esto no solo es esencial para garantizar el acatamiento de normativas y leyes, sino también para robustecer la imagen de la empresa y promover una cultura interna de responsabilidad y confianza. Las empresas que fomentan valores éticos firmes, tales como la claridad, la sinceridad y la responsabilidad, suelen ganar la confianza de sus clientes, lo que es particularmente significativo en un escenario donde los consumidores están cada vez más sensibilizados con las prácticas corporativas de las marcas con las que interactúan.

Por otro lado, la retención de talento se ve favorecida cuando los empleados trabajan en empresas que tienen valores claros y practican lo que predicán, ya que la formación ética contribuye a alinear las acciones de los empleados con la misión de la empresa, creando un sentido de propósito y fomentando un ambiente de trabajo positivo. Además, las empresas que proporcionan formación ética a sus empleados están mejor preparadas para identificar y prevenir riesgos legales, financieros y reputacionales, lo que les permite actuar de manera proactiva ante situaciones potencialmente problemáticas y evitar escándalos que puedan dañar su imagen.

4.10 Inteligencia Artificial como catalizadora del talento

4.10.1 IA para personalizar la capacitación y el desarrollo del talento humano

La inteligencia artificial (IA) ha transformado la formación y el crecimiento del talento en las empresas, dado que ahora se pueden examinar grandes cantidades de información para reconocer las necesidades particulares de cada trabajador y ajustar los programas de educación a su ritmo y forma de aprendizaje. Esto resulta en una mayor retención de conocimientos, incremento de la motivación y mayor autonomía para los empleados. Las plataformas de inteligencia artificial educativa, al evaluar el rendimiento anterior de los trabajadores, proponen recursos, actividades y materiales a medida, promoviendo de esta manera un aprendizaje genuinamente personalizado y enfocado en la persona, lo que permite que cada individuo progrese a su propio ritmo y obtenga el respaldo que requiere en el instante preciso.

Por otro lado, la inteligencia artificial permite anticipar las futuras necesidades de capacitación mediante análisis predictivo, ya que, al estudiar tendencias del

mercado y avances tecnológicos, las plataformas de IA pueden prever qué habilidades serán necesarias a largo plazo, ayudando a las empresas a preparar a su personal para los desafíos venideros y optimizando el uso de recursos en la formación. Este enfoque proactivo fortalece la competitividad organizacional y contribuye a la innovación y sostenibilidad empresarial en un entorno cada vez más automatizado y digitalizado, asegurando que la empresa cuente con el talento adecuado para enfrentar los cambios del mercado.

4.10.2 Plataformas de IA para el reclutamiento, evaluación y retención de personal

La inteligencia artificial ha transformado el proceso de selección, evaluación y retención de personal, dado que posibilita a las empresas gestionar grandes cantidades de información con exactitud y velocidad, mejorando de esta manera las decisiones vinculadas al recurso humano. En el proceso de selección, las plataformas de inteligencia artificial emplean algoritmos sofisticados de procesamiento de lenguaje natural y análisis de datos para estudiar currículums, cartas de presentación y perfiles en redes profesionales como LinkedIn. Esto les permite el análisis de miles de aplicaciones en tan solo minutos e identificar a los aspirantes que mejor se ajustan a las exigencias del cargo y a la cultura de la compañía.

En cuanto a la evaluación de personal, la inteligencia artificial ha permitido que este proceso sea mucho más preciso, ya que las plataformas basadas en IA pueden realizar pruebas de habilidades específicas, entrevistas automatizadas con análisis de sentimientos y simulaciones de trabajo que miden la capacidad de los candidatos en escenarios reales. Los algoritmos son capaces de detectar patrones de comportamiento que predicen el rendimiento futuro, lo que mejora notablemente la precisión de las decisiones de contratación y permite seleccionar a los candidatos más adecuados para cada puesto. Una vez contratado el personal, la inteligencia artificial también juega un papel crucial en la retención del talento. Esto se debe a que las plataformas tienen la capacidad de evaluar el compromiso y la satisfacción de los empleados a través del análisis de encuestas, comentarios en redes sociales internas, correos electrónicos y otras fuentes de información. Esto facilita la detección de señales tempranas de deserción y posibilita la implementación de acciones adecuadas para optimizar el entorno laboral.

4.10.3 Análisis de habilidades blandas mediante IA y feedback inteligente

La valoración de competencias blandas como la comunicación, el trabajo colaborativo, la administración del tiempo y el liderazgo ha constituido un desafío para los equipos de recursos humanos, dado que estas habilidades son intangibles y su evaluación tiende a ser subjetiva. No obstante, la inteligencia artificial ha revolucionado este procedimiento al facilitar el estudio de grandes cantidades de información derivada de interacciones diarias, tales como correos electrónicos, mensajes en plataformas de colaboración y encuentros en línea, con el objetivo de detectar patrones de conducta y comunicación. Las herramientas basadas en inteligencia artificial tienen la capacidad de examinar el lenguaje, el tono y las expresiones faciales durante

entrevistas o simulaciones, ofreciendo una perspectiva imparcial y exhaustiva de habilidades como la empatía, la cooperación o la capacidad para liderar. Además de evaluar, la inteligencia artificial también fomenta el desarrollo de competencias blandas a través de retroalimentación inteligente y personalizada. Los sistemas avanzados son capaces de detectar áreas de mejora en tiempo real y proporcionar sugerencias concretas, como métodos para potenciar la escucha activa o la resolución de conflictos, lo que posibilita a los trabajadores modificar su conducta de forma instantánea y eficaz.

Actividad

Objetivo: Promover la reflexión crítica acerca de la ética corporativa, la utilización responsable de la Inteligencia Artificial y la manera en que las decisiones corporativas pueden balancear la rentabilidad con el efecto social y medioambiental, incentivando prácticas responsables en la organización.

Instrucciones:

Dividir a los participantes en grupos pequeños (de 3 a 4 personas). Cada grupo debe contar con una pizarra o un documento compartido para tomar notas.

Pasos:

- Toma de decisiones con conciencia social y ambiental
- Evaluación crítica del sesgo algorítmico y la privacidad de los datos
- Formación ética como ventaja competitiva

Desarrollo de la actividad

Cada grupo debe abordar su tema y reflexionar sobre cómo aplicar estos principios éticos en una empresa ficticia llamada EcoTech, una empresa que desarrolla soluciones tecnológicas sostenibles y utiliza IA para optimizar sus procesos. A continuación, se desarrollan los temas:

1. Reflexionen sobre cómo EcoTech puede incorporar la conciencia social y ambiental en su toma de decisiones. ¿Cómo puede la empresa evaluar el impacto social y ambiental de sus productos? ¿Qué acciones pueden tomar para reducir su huella de carbono y garantizar la sostenibilidad de sus operaciones? ¿Cómo pueden involucrar a sus empleados y consumidores en estas decisiones responsables?
2. Discutan cómo EcoTech podría enfrentar los problemas de sesgo algorítmico al utilizar IA en sus productos. ¿Qué medidas puede tomar la empresa para asegurarse de que sus algoritmos sean justos y equitativos? Además, reflexionen sobre cómo la privacidad de los datos puede ser gestionada en la empresa, garantizando que los datos de los clientes estén protegidos mientras se utiliza la IA para personalizar productos y servicios.
3. Consideren cómo EcoTech puede incorporar la educación ética en su cultura corporativa. ¿De qué manera puede la compañía garantizar que todos sus trabajadores entiendan la relevancia de la ética en la toma de decisiones, particularmente en relación al empleo de Inteligencia Artificial? ¿Qué ventajas competitivas se pueden lograr al fomentar una cultura ética tanto interna como en relación a los clientes?

4.11 Impacto de la IA en la cultura y el comportamiento organizacional

4.11.1 Cambios en los valores, creencias y actitudes dentro de la organización

La digitalización y el progreso tecnológico están modificando de manera significativa los valores, creencias y actitudes en las organizaciones, promoviendo una transformación que trasciende la mera implementación de herramientas digitales. Las empresas han abandonado la concentración exclusiva en las metas económicas y ahora valoran una perspectiva más holística, en la que el bienestar de los trabajadores, la sostenibilidad, la diversidad, la inclusión y la responsabilidad social corporativa se convierten en fundamentos estratégicos. Este cambio responde tanto a la demanda de consumidores y trabajadores, que exigen una mayor ética y transparencia, como a la exigencia de ajustarse a un ambiente de competencia y en permanente evolución.

El cambio cultural dentro de las organizaciones es clave para el éxito de la transformación digital, ya que implica redefinir los valores corporativos y alinear las creencias y actitudes de líderes y colaboradores con las tendencias sociales y tecnológicas. Las empresas están adoptando culturas más inclusivas y responsables, priorizando la transparencia, la justicia y la igualdad, lo que fortalece la confianza interna y la reputación externa. Además, la formación continua, la apertura a la innovación y la colaboración interdepartamental se han vuelto esenciales para integrar la tecnología en todos los niveles y fomentar la adaptabilidad y la resiliencia ante los desafíos digitales.

4.11.2 Nuevas formas de colaboración entre humanos y máquinas

La colaboración entre humanos y máquinas está alcanzando niveles inéditos gracias a los avances en inteligencia artificial, automatización y otras tecnologías emergentes. Las empresas han dejado de considerar a las máquinas como simples herramientas para tareas específicas y están adoptando modelos en los que personas y sistemas inteligentes trabajan de manera conjunta, combinando lo mejor de ambos mundos para optimizar procesos y elevar la eficiencia. En la actualidad, la automatización inteligente no se restringe a realizar labores reiterativas, sino que también permite que las máquinas adquieran conocimientos, se ajusten y colaboren de manera activa con los trabajadores en la solución de problemas complejos.

Los asistentes virtuales, los chatbots y los sistemas de sugerencias respaldan a los equipos en la toma de decisiones basadas en información, mientras que las plataformas de inteligencia artificial y automatización de procesos proporcionan tiempo para que los individuos se enfoquen en tareas estratégicas y de mayor valor agregado.

Este nuevo contexto demanda que los trabajadores adquieran competencias adicionales, como la administración de tecnologías digitales y el análisis de datos, además de mantener una postura receptiva a la innovación y al aprendizaje continuo.

4.11.3 Cultura de innovación y aprendizaje apoyada por tecnologías emergentes

La innovación se ha establecido como un requisito estratégico para las empresas, fomentando la implementación de tecnologías novedosas como la inteligencia artificial, el *big data*, el *blockchain* y la automatización. Actualmente, estos instrumentos no solo están revolucionando los productos y servicios, sino también los procedimientos internos, posibilitando que las entidades sean más rápidas, eficaces y puedan prever las demandas del mercado. Así, la tecnología se transforma en un impulsor esencial que promueve la creatividad, la cooperación y la adaptabilidad constante en todos los niveles de la organización.

La implementación de *big data* posibilita el análisis de patrones de consumo y la identificación de nuevas oportunidades comerciales, mientras que las plataformas de colaboración basadas en inteligencia artificial simplifican la colaboración entre equipos ubicados en distintos rincones del planeta. Este ambiente tecnológico promueve la fusión de diferentes disciplinas y campos de saber, impulsando la innovación revolucionaria y facilitando la creación de soluciones innovadoras y a medida para los clientes. Por otro lado, la automatización libera a los trabajadores de labores cotidianas y les facilita concentrarse en tareas de mayor valor añadido.

Para mantener esta velocidad de innovación, es esencial fomentar una cultura de constante aprendizaje en la organización. Las plataformas de capacitación adaptativa fundamentadas en Inteligencia Artificial proporcionan recursos didácticos a medida, asistiendo a los trabajadores en el desarrollo de nuevas habilidades y en mantenerse al día en un ambiente que cambia continuamente. Además, el análisis y valoración del efecto de las iniciativas innovadoras, mediante tableros analíticos y sistemas inteligentes, posibilita a las empresas modificar sus estrategias y optimizar los resultados, garantizando de esta manera su competitividad en un mercado cada vez más cambiante y riguroso.

4.12 Casos prácticos: empresas que han desarrollado habilidades clave en contextos con IA

4.12.1 Ejemplos en sectores como salud, banca, educación, tecnología, y alimentación

Salud

Las empresas como IBM Watson Health y centros hospitalarios destacados han puesto en marcha la Inteligencia Artificial para examinar registros médicos y asistir en diagnósticos complicados, incrementando así la exactitud y eficacia en la atención al paciente. Estas soluciones posibilitan el manejo de grandes cantidades de datos clínicos y la identificación de patrones que en ocasiones se encuentran fuera del alcance humano, lo que permite la personalización de tratamientos y la predicción de peligros (Instituto de tecnología immune, 2025; Pontla, 2025).

4.12.1.1 Banca

Bancolombia ha desarrollado *chatbots* basados en IA para atender consultas, realizar transacciones y resolver dudas de los clientes en tiempo real, optimizando la experiencia y reduciendo tiempos de espera. Además, bancos como Banco Ciudad emplean algoritmos para detectar fraudes en tiempo real mediante el análisis de patrones en transacciones, lo que fortalece la seguridad del usuario (Aden, 2025; Ribeiro, 2024).

4.12.1.2 Educación

En el caso de plataforma de educación, como Duolingo utilizan *chatbots* inteligentes para personalizar el aprendizaje de idiomas, adaptando ejercicios y conversaciones al nivel de cada usuario y brindando *feedback* inmediato. Esto fomenta la autonomía y mejora la retención de conocimientos, demostrando cómo la IA puede transformar la educación digital (Aden, 2025).

4.12.1.3 Tecnología

Un claro ejemplo es Amazon que ha utilizado la IA para recomendar productos personalizados como para optimizar su logística. La empresa analiza el historial de compras y comportamientos de los usuarios para ofrecer sugerencias relevantes, y utiliza IA para gestionar inventarios, planificar rutas de entrega y prever la demanda, lo que reduce costos y mejora la eficiencia operativa (Hayas Marketing, 2024).

4.12.2 Lecciones aprendidas y errores comunes

En la integración de la inteligencia artificial y las tecnologías emergentes dentro de las organizaciones, se han identificado varias lecciones técnicas fundamentales y errores recurrentes que pueden servir de guía para futuras implementaciones. Uno de los aprendizajes más relevantes es la importancia de la gestión y la gobernanza de los datos; la calidad, integridad y representatividad de estos alimentan directamente los algoritmos de IA, por

lo que la presencia de datos incompletos, desactualizados o sesgados puede generar modelos ineficaces o incluso perpetuar errores sistemáticos y sesgos discriminatorios. Por ello, es indispensable establecer procesos robustos de limpieza, validación y actualización de datos, así como políticas claras de acceso y seguridad.

Otra lección clave es la necesidad de realizar una integración gradual y planificada de las soluciones tecnológicas, involucrando a los distintos stakeholders desde las primeras fases del proyecto. La falta de formación técnica y de una estrategia de gestión del cambio puede derivar en resistencia interna y en una baja adopción de las herramientas implementadas. Las organizaciones que han invertido en capacitación continua, talleres prácticos y comunicación efectiva han logrado una transición más exitosa y una mayor alineación entre los objetivos humanos y tecnológicos. Además, se ha comprobado que el diseño de soluciones debe ser siempre contextualizado, es decir, adaptado a la arquitectura tecnológica existente, a los flujos de trabajo y a las necesidades específicas del negocio, evitando la implementación de tecnologías genéricas o desalineadas.

Un error técnico frecuente es la falta de métricas claras para evaluar el rendimiento y el impacto de las soluciones de IA. Sin sistemas de monitoreo, auditoría y retroalimentación continua, las organizaciones corren el riesgo de no detectar desviaciones, ineficiencias o problemas de escalabilidad. Por ello, se recomienda definir indicadores clave de desempeño (KPIs), establecer procesos de revisión periódica y mantener la flexibilidad para ajustar modelos y estrategias según los resultados obtenidos y la evolución del entorno tecnológico y empresarial.

4.12.3 Estrategias exitosas para alinear habilidades humanas y capacidades tecnológicas

La armonía entre las habilidades humanas y las habilidades tecnológicas es esencial para el éxito de las organizaciones en la era digital. Para conseguirlo, se requiere partir de un entendimiento preciso de las metas estratégicas y establecer cómo la tecnología puede ayudar a lograrlas, asegurando que las inversiones en innovación se ajusten a requerimientos específicos y produzcan valor tangible. Este procedimiento demanda una cooperación intensa entre los equipos de tecnología y los distintos sectores de la compañía, lo que facilita la detección de oportunidades de mejora, la definición de objetivos comunes y la creación de soluciones completas que impulsen tanto el capital humano como los recursos tecnológicos existentes.

La educación constante y la administración eficaz del cambio son fundamentales, pues formar a los trabajadores en la utilización de nuevas herramientas y metodologías no solo reduce la resistencia, sino que también promueve una transición suave hacia esquemas laborales más innovadores y eficaces. Además, impulsar una cultura empresarial que aprecie la variedad de competencias y fomente la cooperación multidisciplinaria posibilita que la creatividad, el razonamiento crítico y la experiencia individual se enriquezcan con la eficacia y el análisis que brinda la tecnología, creando de esta manera un ambiente laboral adaptable.

Finalmente, resulta imprescindible evaluar y ajustar de manera constante las estrategias tecnológicas, involucrando activamente a los empleados en la identificación de mejoras y oportunidades, lo que asegura que la integración entre capacidades humanas y tecnológicas se mantenga relevante, flexible y efectiva, permitiendo a la organización adaptarse con éxito a los cambios y desafíos de un entorno empresarial cada vez más dinámico.

Conclusión

Para finalizar, los distintos estilos de liderazgo permiten comprender de manera integral las necesidades tanto de la organización como de sus colaboradores. Un líder efectivo no se limita a emitir órdenes, sino que fomenta la autonomía, valora los aportes individuales y colectivos, y armoniza las metas personales con los objetivos institucionales. En este contexto, el liderazgo implica asumir un rol consciente, ético y estratégico, con la capacidad de gestionar la cultura organizacional, inspirar compromiso y garantizar el cumplimiento sostenible de las metas comunes.

Elementos de cierre

Caso práctico:

TechSolutions es una empresa tecnológica que enfrenta varios desafíos, entre ellos una baja productividad, conflictos internos y una falta de innovación en sus productos. Los empleados se sienten desmotivados y existen dificultades en la comunicación entre los distintos equipos. Frente a esta circunstancia, la gerencia de la empresa ha optado por poner en marcha una serie de modificaciones con la finalidad de optimizar la conducta organizacional, incentivar a los trabajadores y armonizar de manera más efectiva a los equipos con las metas de la empresa.

Instrucciones: Formar grupos de 4 personas y realizar las siguientes actividades basadas en el caso práctico.

Actividades:

1. Análisis de la situación actual: Identifica los problemas clave que enfrenta TechSolutions, utilizando lo aprendido sobre el comportamiento organizacional. ¿Qué elementos están impactando en la productividad y el estímulo de los trabajadores?
2. Diagnóstico de habilidades necesarias: Analiza qué habilidades interpersonales y de liderazgo son necesarias para mejorar la comunicación y reducir los conflictos. ¿Qué habilidades faltan en los líderes y empleados?
3. Propuesta de estrategias de comunicación: Diseña un plan de comunicación efectivo que pueda mejorar la relación entre los equipos y resolver conflictos. ¿Qué estrategias de comunicación implementarías para fomentar una mejor colaboración?

Autoevaluación



- ¿Qué competencias corporativas percibes como más pertinentes para potenciar el comportamiento organizacional en una empresa?
Las competencias más relevantes son la comunicación efectiva, la inteligencia emocional, la adaptabilidad y el trabajo en equipo, ya que facilitan la colaboración y el manejo adecuado de conflictos en la organización.
- ¿De qué manera el comportamiento organizacional afecta la toma de decisiones estratégicas dentro de una entidad?
El comportamiento organizacional influye en la toma de decisiones estratégicas al afectar la apertura al cambio, la comunicación interna y la gestión de conflictos, impactando la calidad y aceptación de las decisiones.
- ¿Qué competencias de liderazgo son imprescindibles para optimizar la toma de decisiones y la concordancia con las metas de la organización?
Las competencias de liderazgo imprescindibles para optimizar la toma de decisiones y alinear estas con las metas organizacionales incluyen la capacidad para pensar estratégicamente, comunicarse con claridad, gestionar emociones propias y ajenas, y fomentar la participación del equipo. Estos atributos permiten evaluar opciones con visión global, promover el compromiso colectivo y garantizar que las decisiones contribuyan eficazmente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- ¿De qué manera puede la conducta organizacional afectar la motivación y el rendimiento de los trabajadores? ¿Qué tácticas implementarías para incrementar la motivación en tu entorno laboral?
La conducta organizacional afecta la motivación y rendimiento mediante el clima laboral y reconocimiento; para mejorar la motivación, se recomienda establecer metas claras, brindar apoyo y fomentar la participación activa.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, L., & Havriluk, L. (2018). Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente. *Revista Visión Gerencial*, 1, 84-98. <https://doaj.org/article/24a3e2ab62d14ed0b937c144b2266d40>
- Aden. (2025, January 21). *Inteligencia Artificial: Casos de Éxito Empresarial*. <https://www.aden.org/business-magazine/inteligencia-artificial-casos-de-exito-empresarial/>
- Aguilar Pablo Alcides, Acosta, J. V., Raudales, E. V., Andino, P., & Sarmiento, R. E. (2023). Factores de influencia en la calidad de vida laboral según la Teoría del Comportamiento Organizacional: análisis bibliométrico. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 25(3), 638-656. <https://doi.org/10.36390/TELOS253.06>
- Almeida, M. (2017). *Estudio de empresas ecuatorianas que han implementado sistemas de gestión basados en estándares internacionales* [Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5903>
- Amarante, E. (2019). *Derecho y Economía Conductual: Aportes para los Desafíos del Derecho del Trabajo* [Universidad Torcuato Di Tella]. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/12000>
- AmericaMalls & Retail. (2024, November 20). *Innovación y arte, cómo la IA está transformando la creatividad humana*. <https://america-retail.com/secciones/innovacion/innovacion-y-arte-como-la-ia-esta-transformando-la-creatividad-humana/>
- Angarita, J., & León, A. (2024). *Optimización de la gestión de talento en Mbc: Propuesta práctica para centralizar el seguimiento de objetivos y KPI en LOTUS* [Universidad de Manizales]. <https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/7018>
- Arenas, V., Cardona, L., Hurtado, N., Muñoz, V., & Ossa, A. (2025). *Fortalecimiento de la cultura organizacional: Estrategias para una cultura sólida y organizada con misión, visión y principios de la corporación Serraniagua*. [Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/66433>
- Arias, D., Romerosa, M., Navarro, A., Haro, M., & Ortega, M. (2008). La simulación como herramienta de aprendizaje para la dirección estratégica. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, ISSN 1131-6985, N° 18, 2008, Págs. 33-50, 18, 33-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3083634>
- Ashca, J. (2024). *El coaching empresarial y su impacto en el rendimiento laboral en la empresa Brion's AC, cantón La Maná, año 2024*. <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/123456789/12304>
- Ávila, M., & Morales, M. (2019). Innovación de proceso y de gestión en un sistema de gestión de la calidad para una industria de servicios - *Revista Chilena de Economía y Sociedad*. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 13(1),

37-56. <https://rches.utem.cl/articulos/innovacion-de-proceso-y-de-gestion-en-un-sistema-de-gestion-de-la-calidad-para-una-industria-de-servicios/>

Baldeón, M., Janampa, L., Rivera, J., & Santivañez, L. (2023). Síndrome de burnout: Una revisión sistemática en Hispanoamérica : Burnout syndrome: A systematic review in Latin America. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 1809-1831-1809-1831. <https://doi.org/10.56712/LATAM.V4I1.378>

Becerra, M., Becerra, A., Bosch, J. L., & Soriano, G. (2024). Impacto de la cultura organizacional en la implementación efectiva de planes estratégicos en organizaciones: una revisión sistemática. *Revista Internacional de Organizaciones*, 33(33), 11-38. <https://doi.org/10.17345/rio33.446>

Binns, R. (2020). On the apparent conflict between individual and group fairness. *FAT* 2020 - Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 514-524. <https://arxiv.org/abs/1912.06883>

Botero, L., Solís, M., & Rodríguez, H. (2022). Tendencias de la co-creación de valor y el desempeño organizacional: un análisis bibliométrico. *Journal of Technology Management & Innovation*, 17(4), 117-132. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242022000400117>

Canchari, R. (2020). Clima organizacional y compromiso laboral de los trabajadores del departamento de emergencia del Hospital Sub Regional de Andahuaylas-2020. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/64068>

Canossa, H. (2021). Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas. *Ciencias Administrativas*, 12. <https://doi.org/10.24215/23143738E093>

Carbajal, R., & Rosso, A. (2014). *Variables del comportamiento Organizacional* [Universidad Nacional de Tucumán]. https://repositorio.face.unt.edu.ar/bitstream/handle/123456789/415/VARIABLES%20DEL%20COMPORTAMIENTO%20ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&utm_source=chatgpt.com

Castro, R., & Oseda, D. (2021). Influencia de la comunicación no verbal en el liderazgo transformacional de docentes en instituciones educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 5728-5756. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V5I4.720

Cayetano, N., & Paz, E. (2024). *Responsabilidad social empresarial de las empresas del sector industrial de Guayaquil* [Universidad Politécnica Salesiana]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/28159>

Cejas, M., Mendoza, D., Alban, C., & Frias, E. (2020). Caracterización del perfil de las competencias laborales en el docente universitario. *Orbis: Revista de Ciencias Humanas*, ISSN-e 1856-1594, Año 15, N°. 45, 2020, Págs. 23-37,

15(45), 23-37.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7407376&info=resumen&idioma=ENG>

- Chamarro, J., Morán, E., & Proaño, E. (2023). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño corporativo a la luz de investigaciones recientes. *Horizon Nexus Journal*, 1(4), 47-61. <https://doi.org/10.70881/HNJ/V1/N4/28>
- Chaparro, L. (2018). *Los 4 niveles de Alineamiento Organizacional*. Revista Recursos Humanos. https://revistarecursoshumanos.com/2015/09/02/los-4-niveles-de-alineamiento-organizacional/?utm_source=chatgpt.com
- Chávez, E., Arguello, A., Viscarra, C., Aro, G., & Albarrasín, M. (2018). Inteligencia Artificial en la toma de decisiones gerenciales. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/630>
- Chávez-Rojas, E., Mendoza-Vargas, E., Ávila-Peralta, R., & Escobar-Terán, H. (2024). Principales competencias y habilidades que debe tener un profesional de marketing digital en la actualidad. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(3), 963-979. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2417>
- Cherres, A., Henckell, E., & Sandoval, J. (2025). Habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Revista InveCom / ISSN En Línea: 2739-0063*, 5(2), 1-9. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.13984800>
- Chinche, J. (2022). *Diseño de un sistema de evaluación de 360 grados para la Dirección de Gestión Administrativa del GADM Guano periodo 2021* [Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.epoch.edu.ec/handle/123456789/17468>
- Clavijo, J., Hurtado, R., Casanova, C., & Estefano, M. (2024). El impacto de la inteligencia artificial en decisiones administrativas basado en revisión de literatura científica. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 2(1), 39-51. <https://doi.org/10.70881/MCJ/V2/N1/30>
- Conexión ESAN. (2022, February 1). *Claves para mejorar el comportamiento organizacional de una empresa* | Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/claves-para-mejorar-el-comportamiento-organizacional-de-una-empresa>
- Consuelo, C., Hernández, A., Negrin, E., & Palacios, G. (2020). Mejora del desempeño de empresas comercializadoras basado en el comportamiento organizacional. *Ingeniería Industrial*, 41(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000200003
- Contreras, F., & Olaya, J. (2025). *Revolucionando el Desarrollo Organizacional: La Influencia de la Inteligencia Artificial en la Transformación Empresarial*.

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(1), 8120-8139.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16466

- Correa, J., Rodríguez, M. del P., & Pantoja, M. (2023). Influencia del liderazgo ético sobre la cultura organizacional ética. Estudio de caso en una organización colombiana. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45), 1-28.
<https://doi.org/10.12804/REVISTAS.UROSARIO.EDU.CO/EMPRESA/A.13168>
- Corredor, C., Home, D., Moreno, J., Castaño, J., & Figueroa, S. (2023). *Identificación del instrumento metodológico para la evaluación de desempeño del talento humano en la Escuela Deportiva Emmanuel FC* [Universidad Nacional abiertas y a Distancia].
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/58508>
- Covarrubias, C., Mendoza, M., & Espejo, R. (2022). Modelos Educativos de Instituciones de Educación Superior para la Formación en Competencias Transversales. *Revista Gestión de Las Personas y Tecnología*, 15(45), 42-65. <https://doi.org/10.35588/GPT.V14I45.5899>
- Cruz, C. (2023). ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN EN EL PERSONAL DE SALUD: ESCUCHA ACTIVA, ASERTIVIDAD E INTELIGENCIA EMOCIONAL. *Orbis Tertius - UPAL*, 7(13), 13-33. <https://doi.org/10.59748/OT.V7I13.125>
- De Lima, U., Tamashiro, P., & Del Pilar, M. (2004). Reseña de "Comportamiento organizacional" de Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. *Persona*, (7), 171-173. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147117764009>
- Delgado, M. (2024). Modelos de gestión de la innovación: conceptos, enfoques, normas y tendencias. *Ingeniería Industrial*, 45(1), 114-123.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362024000100114&script=sci_abstract
- Diario - El país. (2024, December 14). *Gabriel Jaramillo: el banquero que aprovechó su retiro para cambiar el mundo haciendo "cosas nuevas"* | Los nuevos líderes de Colombia | EL PAÍS América Colombia.
https://elpais.com/america-colombia/branded/los-lideres-de-colombia/2024-12-05/gabriel-jaramillo-el-banquero-que-aprovecho-su-retiro-para-cambiar-el-mundo-haciendo-cosas-nuevas.html?utm_source=chatgpt.com
- Díaz, L. (2022). Empowerment y compromisos de desempeño en la calidad de vida laboral de los directores de la UGEL Aija, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 231-248.
https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V6I4.2546
- Domestika. (2023). 12 artistas referentes en Inteligencia Artificial .
<https://www.domestika.org/es/blog/10328-12-artistas-referentes-en-inteligencia-artificial>

- Escandell, F., & Pérez, L. (2024). Simulación de realidad virtual en la formación de los estudiantes de Enfermería: una revisión sistemática. *Educación Médica*, 25(1), 100866. <https://doi.org/10.1016/J.EDUMED.2023.100866>
- Escuder, S., Liesegang, R., Rivoir, A., Escuder, S., Liesegang, R., & Rivoir, A. (2020). Usos y competencias digitales en personas mayores beneficiarias de un plan de inclusión digital en Uruguay. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 10(1), 53-76. <https://doi.org/10.26864/PCS.V10.N1.3>
- Espinar, E., & Vingueras, A. (2020). El aprendizaje experiencial y su impacto en la educación actual. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142020000300012&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Flores, B., Reyes, V., & Ezcurra, G. (2017). Responsabilidad Social Empresarial y sostenibilidad en el sector bancario. Corporate Social Responsibility and Sustainability in the banking Sector. Responsabilidade Social Empresarial e sustentabilidade no setor bancário. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 10(2Special Issue), 286-322. <https://doi.org/10.3926/JIEM.1996>
- Flores, F., Ramos, R., Ramos, F., & Ramos, M. (2019). Gestión de Innovación tecnológica y globalización como factores impulsores de la calidad de servicio y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1223-1238. <https://doi.org/10.37960/REVISTA.V24I88.30174>
- Garavito, Y. (2022). Cultura organizacional y cultura de seguridad: una revisión de la literatura. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 12(2). <https://www.redalyc.org/journal/7337/733776333008/html/>
- García, L. (2021). Diversidad, inclusión y equidad en las organizaciones: gestionar el presente para liderar el futuro. *Economía Industrial*, ISSN 0422-2784, N° 419, 2021 (Ejemplar Dedicado a: Capital Humano y Diversidad), Págs. 13-18, 419, 13-18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8011103>
- Geraldo, L., Mera, A., & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. https://www.researchgate.net/publication/343986014_Importancia_de_los_estilos_de_liderazgo_un_abordaje_de_revision_teorica
- González Johnny, Ramírez, R., Terán, N., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V5I1.318
- Guevara, C. O. Y. S. P. E. L. G. D. Negocios. R. Publicando. M.-A. ; S., Tinajero Jiménez, I., & Lara, M. (2020). Comportamiento organizacional y su papel en la gestión de negocios. *Revista Publicando*, 7(24), 1-8. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2072>

- Hayas Marketing. (2024, October 24). *La Inteligencia Artificial (IA) y su aplicación en Marketing - Agencia y Consultoría de Marketing Digital y Gestión de Clientes*. <https://hayasmarketing.com/es/la-inteligencia-artificial-ia-y-su-aplicacion-en-marketing/>
- Hernández de Paz, E. (2024). Comportamiento Organizacional. *Consensus*, 8(3), 107-126.
<https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/170>
- Huaman, E., Rodríguez, D., & Alvarado, C. (2022). El pensamiento crítico, complejo y aprendizaje significativo en la educación latinoamericana: Una revisión narrativa. *Sociología y Tecnociencia: Revista Digital de Sociología Del Sistema Tecnocientífico*, ISSN-e 1989-8487, Vol. 12, N°. 2, 2022 (Ejemplar Dedicado a: Science, Society, Technological and Communicational Transformations), Págs. 144-164, 12(2), 144-164.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9337941>
- Hussey, L., & Campbell, J. (2020). Are you mentoring or coaching? Definitions matter. *Journal of Librarianship and Information Science*, 53(3), 510-521.
https://www.researchgate.net/publication/346347491_Are_you_mentoring_or_coaching_Definitions_matter
- Instituto de tecnología immune. (2025, January). *7 ejemplos de uso de inteligencia artificial en el día a día*. <https://immune.institute/blog/7-ejemplos-de-uso-de-inteligencia-artificial-en-nuestro-dia-a-dia/>
- Lizasoain, A., Walper, K., Ortiz de Zárate, A., Sepúlveda, J., & Catripan, E. (2021). Relevancia de la comunicación 'no verbal' en el aula de ILE: ¿cómo hablan las manos en una lengua extranjera? *Colombian Applied Linguistics Journal*, 23(1), 17-37. <https://doi.org/10.14483/22487085.15717>
- Llamas, A. (2014). Promoción de hábitos saludables en el trabajo para el bienestar de la población trabajadora. *Revista Colombiana de Cardiología*, 21(4), 199-201.
<https://doi.org/10.1016/J.RCCAR.2014.09.001>
- López de Ocáriz Sáenz, M. (2024). *La importancia de la comunicación empresarial y su impacto en la reputación corporativa*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/79376>
- López, I., Fernández, L., & Pospelova, V. (2020). *Análisis de las competencias digitales básicas en Europa y en España* [Universidad de Alicante]. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/125051>
- López, K. (2024). *Comportamiento organizacional y desempeño de los empleados como parte de la cultura empresarial* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/items/3186a373-80d0-4768-a40b-8bb711ef6b62>
- Macetas, M., & Carhuancho, I. (2024). Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral.

Espacios, 45(05), 106-119. <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n05p08>

- Madrid, A. del C. (2024). Las Organizaciones Saludables Y Su Relación Con La Cultura, Liderazgo, La Motivación Y El Estrés Organizacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 10374-10393. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V8I5.14415
- Maldonado-Mera, B., Espinosa, K. B., & Buenaño-Cabrera, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. // Dimensional analysis of the strategy concept. *CIENCIA UNEMI*, 10(25), 25-35. <https://doi.org/10.29076/ISSN.2528-7737VOL10ISS25.2017PP25-35P>
- Malpartida, J., Olmos, D., Ogozi, J., & Cruz, K. (2021). Mejora del proceso educativo a través de plataformas virtuales. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG, ISSN-e 2477-9423, ISSN 1315-9984, Vol. 26, N°. Extra 5, 2021 (Ejemplar Dedicado a: Edición Especial), Págs. 248-260, 26(5), 248-260*. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.17>
- Mancía, D. (2024). Ruta metodológica curricular para el diseño de planes y programas de estudio. *Revista Publicando*, 11(44), 1-13. <https://doi.org/10.51528/rp.vol11.id2430>
- Mar. (2022). *Alineamiento organizacional estratégico*. Revista Gerencia. https://revistagerencia.com.gt/alineamiento-organizacional-estrategico/?utm_source=chatgpt.com
- Martins, J. (2025, February 4). *Diferencia entre habilidades duras y blandas (hard skills vs. soft skills) [2025]* • Asana. Asana. <https://asana.com/es/resources/hard-skills-vs-soft-skills>
- Mehrabi, N., Morstatter, F., Saxena, N., Lerman, K., & Galstyan, A. (2021). A Survey on Bias and Fairness in Machine Learning. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 54(6). <https://arxiv.org/abs/1908.09635>
- Mejía, C., Segovia, A. del P., Encalada Chuncho, S. D., & Figueroa, S. del R. (2024). Escucha Activa como Estrategia Didáctica para el Desarrollo de Habilidades Sociales en Estudiantes del Bachillerato. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 6476-6494. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9178
- Melo, L., & Elvira, M. (2024). *Optimización de la salud emocional laboral a través del coaching grupal* [Universidad de Salamanca]. <https://gredos.usal.es/handle/10366/164422>
- Mendoza, J., & Haro, K. (2024). Burnout y su impacto en el desempeño laboral del personal de salud, una revisión sistemática. *Revista Impulso*, 4(7), 167-184. <https://doi.org/10.59659/IMPULSO.V.4I7.41>
- Molina, G. (2024). *Virtudes directivas: la convergencia de la fe y la ética en la dirección empresarial* [Universidad de la Sabana]. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/8389>

- Molina, L., Briones, A., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de Las Ciencias*, 2(4), 498-510. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/8389>
- Muñoz, K. M., Fundación, M., De América, U., De Educación Permanente, F., Avanzada Especialización, Y., Gerencia, E. N., Talento, D., & Bogotá, H. (2020). *El neuromanagement como herramienta gerencial que fortalece la inteligencia emocional*. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/8389>
- Ormaza, M., Lozano, G., Chávez, J., & Andrade, S. (2023). Vista de Liderazgo transformacional: un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28, 1678-1692. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/41227/47469>
- Orozco, I. (2020). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas? *The Anáhuac Journal*, 20(1), 76-105. <https://doi.org/10.36105/THEANAHUACJOUR.2020V20N1.03>
- Otálora, I. (2014). *Pertinencia del fundamento biológico para el mejoramiento de la productividad en los sistemas de manufactura*. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/54075>
- Otazu, K. (2024). *Mentalidad emprendedora y gestión de micronegocios asesorados por contadores públicos en la ciudad de Huancayo 2022* [Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. <http://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/1034>
- Parrales, N., Baque, E., Baque, M., & Moreno, M. (2024). Integración de la Inteligencia artificial en la formulación de proyectos: Oportunidades, desafíos y perspectivas futuras. *Reciamuc*, 8(1), 463-477. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.\(1\).ene.2024.463-477](https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.(1).ene.2024.463-477)
- Peña, Y. (2024). Responsabilidad social y empresarial en la era digital: Un enfoque desde la sustentabilidad | Revista Honoris Causa. *Honoris Causa*, 16, 4-13. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/569>
- Pérez, M. (2022). El aprendizaje dialógico, proceso para el fortalecimiento de las habilidades comunicativas. *Praxis Pedagógica*, 22(32), 116-140. <https://doi.org/10.26620/UNIMINUTO.PRAXIS.22.32.2022.116-140>
- Perilla, R., & González, M. (2021). La Innovación organizacional examinada desde las teorías del diseño, el cambio, la cognición y aprendizaje organizacionales. *Revista ESPACIOS*, 42(02), 84-100. <https://doi.org/10.48082/ESPACIOS-A21V42N02P08>
- Pilar, I., Criollo, M., Augusto, C., Fernández, J., Isabel, C., Cordero, E., César, U., & Perú, V. (2024). Indicadores de habilidades blandas del liderazgo transformacional en la resolución constructiva de conflictos entre docentes escolares del Ecuador. *Revista Conrado*, 20(101), 617-628. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/4210>

- Pontla. (2025, April 9). *Casos de éxito de inteligencia artificial en empresas*. <https://www.pontia.tech/casos-de-exito-inteligencia-artificial/>
- Proaño-Muñoz, M. M., Silva-Alvarado, P. M., Villavicencio-Kuffó, S. V., & Zambrano-Figueroa, H. E. (2024). Habilidades socioemocionales para la convivencia armónica en el aula de clase. *CIENCIAMATRIA*, 10(1), 4-17. <https://doi.org/10.35381/CM.V10I1.1194>
- Quiroz, E., Castaño, E., Aguilar, M., Andrade, verónica, Gómez, M., Forero, C., Ángel, J., & Avendaño, B. (2020). Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. In J. Vesga & M. García (Eds.), *Diversitas* (21st ed., Issue 2). Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.15332/S1794-9998.2014.0002.10>
- Quispe, D., & Baltazar, L. (2022). *Mentalidad emprendedora y gestión de micronegocios asesorados por contadores públicos en la ciudad de Huancavelica, 2022* [Universidad Nacional de Huancavelica]. <https://hdl.handle.net/20.500.14597/5757>
- Quitizaca, L., Vásquez, C., & Uriguen, A. (2022). Influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(2), 339-354. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1046>
- Ramírez, B., Baque, L., Fiallos, Á., & Montes de Oca, J. (2025). Retos y oportunidades para líderes en entornos VUCA: una revisión de la literatura. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V12I2.4543>
- Ramírez, O., Patiño, J., Patiño, M., & Cuéllar, M. (2020). Medición del comportamiento laboral y su impacto en la productividad. *Computación y Sistemas*, 24(3), 1305-1312. <https://doi.org/10.13053/CYS-24-3-3489>
- Ramos, M., & Macahuachi, C. (2021). Plataformas virtuales como herramientas de enseñanza. *Dominio de Las Ciencias*, ISSN-e 2477-8818, Vol. 7, N°. 3, 2021 (Ejemplar Dedicado a: JULIO-SEPTIEMBRE), Págs. 1080-1098, 7(3), 1080-1098. <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2042>
- Ribadeneira, D., Arellano, F., Zaruma, O., & Cevallos, A. (2022). Desarrollo profesional de docentes: análisis de los componentes de desarrollo en la actualidad. *Revista Científica UISRAEL*, 9(2), 11-22. <https://doi.org/10.35290/RCUI.V9N2.2022.527>
- Ribeiro, R. (2024). *10 ejemplos exitosos de Inteligencia Artificial en las empresas*. Rockcontent. <https://rockcontent.com/es/blog/inteligencia-artificial-en-las-empresas/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (P. Guerrero, Ed.; Decimotercera). Pearson educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., & Quiñonez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophía*, 2020(28), 237-262. <https://doi.org/10.17163/SOPH.N28.2020.09>
- Romo, H., García, J., & Caicedo, N. (2024). *Las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral en organizaciones de Latinoamérica* [Universidad Santiago de Cali.]. <https://repositorio.usc.edu.co/handle/20.500.12421/5606>
- Saavedra, L., Saavedra, G., & Saavedra, J. (2021). Cultura organizacional y herramientas de medición: una aproximación teórica. *Conrado*, 17(82), 171-177. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000500171&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Sáiz, Á. (2023). La práctica reflexiva en el prácticum de los grados de educación. Revisión de la literatura. *Revista Colombiana de Educación*, ISSN 0120-3916, ISSN-e 2323-0134, N°. 88, 2023, Págs. 161-184, 88, 161-184. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9326985&info=resumen&idioma=ENG>
- Salcido, L., Nevárez, C., & Rivera, M. (2024). La implementación del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) como estrategia para abordar el rezago educativo. *Revista de Investigación Latinoamericana En Competitividad Organizacional*, 6(24), 125-136. <https://doi.org/10.51896/RILCO.V6I24.771>
- Sánchez, J., Sánchez, D., & Zapata, H. (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica. *Revista Colombiana de Contabilidad*, ISSN-e 2619-6263, ISSN 2339-3645, Vol. 9, N°. 18, 2021, Págs. 93-110, 9(18), 93-110. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8234747&info=resumen&idioma=MUL>
- Sanmartín, P., Fernández, A., & Pérez, A. (2020). La importancia de la educación empresarial y su terminología. *Small Business International Review (SBIR)*, 4(1), 69-87. <https://doi.org/10.26784/SBIR.V4I1.221>
- Santos, L., & Ushiña, W. (2024). Innovación y cambio tecnológico en la micro economía ecuatoriana. *Reincisol.*, 3(6), 159-172. [https://doi.org/10.59282/REINCISOL.V3\(6\)159-172](https://doi.org/10.59282/REINCISOL.V3(6)159-172)
- Sarmiento, A. (2021). La inteligencia emocional y su influencia en el liderazgo [Universidad Cooperativa de Colombia]. In *Organizational Dynamics* (Vol. 18, Issue 3). [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Silva, B., & Chávez, J. (2020). Mecanismos alternativos de solución de conflictos. Análisis bibliométrico 2009-2018: base de datos Scopus. *Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 10(20), 0. <https://doi.org/10.23913/RIDE.V10I20.634>
- Soledispa, X., Pionce, J., & Sierra, M. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas.

Dominio de Las Ciencias, ISSN-e 2477-8818, Vol. 8, N°. Extra 1, 2022 (Ejemplar Dedicado a: Febrero Especial 2022), Págs. 280-294, 8(1), 280-294.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383391&info=resumen&idioma=SPA>

Taruchaín, L., & Revelo, R. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: Una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), 749-756. <https://doi.org/10.33386/593DP.2023.3-1.1920>

Terrones, R., & Haro, K. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: revisión 2013-2023. *Tendencias*, 25(2), 247-277. <https://doi.org/10.22267/rtend.242502.261>

Tono, D. (2017). *Happy subordinates giving high-five after successfully undertaking new project in boardroom* | Free Photo. https://www.freepik.com/free-photo/happy-subordinates-giving-high-five-after-successfully-undertaking-new-project-boardroom_27507203.htm#from element=cross selling photo

UNIR. (2021, July 20). *Clima laboral u organizacional: Qué es y cómo medirlo* | UNIR Ecuador. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/clima-laboral-organizacional/>

Universidad Nacional de Educación (UNAE). (2018). *Otra mirada desde la práctica educativa* (Primera). Editorial UNAE. <https://unae.edu.ec/wp-content/uploads/2019/12/otra-mirada-desde-la-practica-educativa-educacion-etica-y-valores.pdf>

Vorecol. (2023). *Casos de éxito: Empresas que transformaron su cultura organizacional mediante software de evaluación de potencial de liderazgo*. <https://psico-smart.com/articulos/articulo-casos-de-exito-empresas-que-transformaron-su-cultura-organizacional-mediante-software-de-evaluacion-de-potencial-de-liderazgo-187344>

Vorecol. (2024). *Casos de éxito: organizaciones que han transformado su cultura laboral mediante el uso de software para la evaluación de habilidades blandas*. <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-casos-de-exito-organizaciones-que-han-transformado-su-cultura-laboral-mediante-el-uso-de-software-para-la-evaluacion-de-habilidades-blandas-164797>

Walter, M. (2024). Gestión de cambio organizacional por procesos de innovación tecnológica: Un estudio bibliométrico / pág. 5-23. *Revista Mundo Financiero*, 5(15), 5-23. <https://mundofinanciero.indecasar.org/revista/index.php/munfin/article/view/119>

Zumba, S., Quinde, J., Lata, S., & Espinoza, C. (2021). La importancia del fomento de las habilidades blandas en la educación. *Illari*, 28-32. <https://revistas.unae.edu.ec/index.php/illari/article/view/635>

Irene María Feijoo Jaramillo

Ingeniera Comercial con formación de posgrado en liderazgo, gerencia y diseño de proyectos. Máster en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales. Docente en la Universidad Técnica de Machala, impartiendo cátedra en administración, marketing, emprendimiento e investigación. Autora de textos académicos sobre comportamiento organizacional, administración moderna y gestión del talento humano.

orcid.org/0000-0002-7920-9039

ifeijoo@utmachala.edu.ec

Universidad Técnica de Machala

María Fernanda Villavicencio Rodas

Directora de la Carrera de Marketing e Inteligencia de Mercados y Docente de la Universidad Católica de Cuenca, Ingeniera en Marketing y Negociación, Magíster en Gestión Empresarial, Candidata a Doctora en Marketing por la Universidad de Valencia-España, Consultora de Marketing. Autora de varios artículos científicos y capítulos de libro.

orcid.org/0000-0002-4881-8341

fernanda.villavicencio@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca

ISBN: 978-9942-53-094-3



Compás
capacitación e investigación