



GRUPO BLR

UEB

UNIVERSIDAD
ESTATAL DE BOLIVAR

HABILIDADES GERENCIALES EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

Gestión eficaz. Adapta, innova, transforma.

Xavier García García

Jefferson Naranjo Gaibor

Alex Barrionuevo Remache

Ricardo Chávez Betancourt

ISBN: 978-9907-0-0524-0

2025



HABILIDADES GERENCIALES EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

AUTORES:

XAVIER MARCELO GARCÍA GARCÍA

JEFFERSON NAPOLEÓN NARANJO GAIBOR

ALEX FERNANDO BARRIONUEVO REMACHE

RICARDO XAVIER CHÁVEZ BETANCOURT



Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica.

©Grupo Editorial BLR
Universidad Estatal de Bolívar
Riobamba – Ecuador
Correo: publicaciones@grupobl.com
<https://grupobl.com/libros-investig>
REPOSITORIO



García, X.,Naranjo, J.,Barrionuevo, A., Chávez, R. (2025)
Habilidades gerenciales en las organizaciones públicas y privadas.
Grupo Editorial BLR.

© Xavier Marcelo García García
Jefferson Napoleón Naranjo Gaibor
Alex Fernando Barrionuevo Remache
Ricardo Xavier Chávez Betancourt

ISBN: 978-9907-0-0524-0

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

FILIACIONES DE LOS AUTORES

Xavier Marcelo García García

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: xgarcia@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9929-4302>

Jefferson Napoleón Naranjo Gaibor

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: jnaranjo@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0095-8863>

Alex Fernando Barrionuevo Remache

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: albarrionuevo@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2617-801X>

Ricardo Xavier Chávez Betancourt

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: rchavez@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1379-0403>



ÍNDICE

ÍNDICE.....	i
ÍNDICE DE TABLAS	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I.....	12
1 FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DE LA GERENCIA ...	12
1.1 Concepto y naturaleza de la gerencia.....	12
1.1.1 Definiciones conceptuales de gerencia	12
1.1.2 Características fundamentales de la naturaleza gerencial	14
1.1.3 Competencias gerenciales fundamentales.....	17
1.2 Evolución histórica de la administración y sus escuelas.....	19
1.2.1 Civilizaciones antiguas.....	19
1.2.2 Escuela clásica de la administración (1900-1930)	20
1.2.3 Teoría clásica - Henri Fayol).....	22
1.2.4 Teoría de la burocracia - Max Weber	22
1.2.5 Teoría general de sistemas - Ludwig von Bertalanffy	23
1.3 El rol del gerente en el siglo XXI.....	24

1.3.1 La nueva realidad organizacional.....	25
1.3.2 El gerente como líder transformacional	25
1.3.3 Experto en la gestión del cambio	26
1.3.4 Competencia digital y tecnológica	26
1.3.5 El gerente como facilitador de la innovación.....	27
1.3.6 Inteligencia emocional y habilidades interpersonales.....	28
1.3.7 Pensamiento sistémico y visión global	28
1.3.8 Sostenibilidad y responsabilidad social	29
1.3.9 Agilidad y adaptabilidad organizacional.....	29
1.4 Diferencias estructurales entre gestión pública y privada.....	30
1.4.1 Marco conceptual y filosófico diferenciador	31
1.4.2 Estructuras de gobierno y toma de decisiones	33
1.4.3 Sistemas de medición y evaluación del desempeño.....	34
1.4.4 Marcos regulatorios y de compliance	36
1.4.5 Gestión de recursos humanos y culturas organizacionales	37
1.4.6 Gestión financiera y presupuestaria	38
1.4.7 Innovación y gestión del cambio.....	39

1.5	Preguntas de retroalimentación del capítulo I.....	40
CAPÍTULO II.....		42
2	HABILIDADES GERENCIALES ESENCIALES	42
2.1	Habilidades técnicas, humanas y conceptuales.....	42
2.1.1	Habilidades técnicas.....	42
2.1.2	Habilidades humanas	43
2.1.3	Habilidades conceptuales.....	45
2.2	Liderazgo y motivación en ambos sectores	46
2.2.1	Liderazgo en el sector público y privado	47
2.2.2	Motivación en el sector público y privado.....	48
2.2.3	Estrategias de liderazgo y motivación.....	50
2.3	Comunicación efectiva y escucha activa.....	52
2.3.1	La Comunicación efectiva: concepto y relevancia.....	52
2.3.2	Elementos clave de la comunicación efectiva.....	53
2.3.3	Escucha activa: concepto y técnicas	54
2.3.4	Desafíos en la comunicación efectiva y la escucha activa.....	56
2.4	Toma de decisiones y resolución de problemas.....	57

2.4.1 Toma de decisiones	58
2.4.2 Técnicas de toma de decisiones	60
2.4.3 Resolución de problemas: concepto y técnicas	61
2.5 Negociación y manejo de conflictos	63
2.5.1 Negociación.....	64
2.5.2 Manejo de conflictos	66
2.5.3 Técnicas de manejo de conflictos	68
2.6 Trabajo en equipo y colaboración	69
2.6.1 Características de un equipo eficaz	70
2.6.2 Fomentando la colaboración en el trabajo en equipo.....	71
2.6.3 Estrategias para mejorar el trabajo en equipo	73
2.7 Preguntas de retroalimentación capítulo II	73
CAPÍTULO III	75
3 HABILIDADES DE ADAPTACIÓN E INNOVACIÓN EN LA GERENCIA.....	75
3.1 Empowerment y coaching en la gestión moderna.....	75
3.1.1 Empowerment: Fortaleciendo la autonomía y toma de decisiones	75

3.1.2 Coaching: Desarrollando el potencial humano	78
3.1.3 Sinergia entre empowerment y coaching	81
3.2 Inteligencia emocional aplicada a la gerencia.....	82
3.2.1 Concepto y componentes de la inteligencia emocional	82
3.2.2 La inteligencia emocional como herramienta de gestión.....	83
3.2.3 Impacto de la inteligencia emocional en las organizaciones	86
3.2.4 Desafíos de la inteligencia emocional en la gerencia.....	87
3.3 Gestión del cambio organizacional	88
3.3.1 Concepto y relevancia de la gestión del cambio	89
3.3.2 El ciclo de la gestión del cambio.....	89
3.3.3 Modelos de gestión del cambio.....	93
3.3.4 El papel del líder en la gestión del cambio	94
3.4 Pensamiento estratégico e innovación	95
3.4.1 El pensamiento estratégico: una visión a largo plazo	96
3.4.2 La Innovación: El motor del cambio.....	97
3.4.3 La conexión entre pensamiento estratégico e innovación.....	98
3.4.4 La innovación estratégica en el sector privado y público	99

3.4.5 El liderazgo en el pensamiento estratégico y la innovación	100
3.5 Adaptación tecnológica y transformación digital	100
3.5.1 La transformación digital como proceso estratégico	101
3.5.2 El papel de la tecnología en la gestión de procesos	102
3.5.3 La cultura organizacional en la era digital	103
3.5.4 Desafíos en la implementación de la transformación digital ...	104
3.5.5 Seguridad y privacidad en la transformación digital.....	105
3.5.6 Liderando la transformación digital.....	106
3.6 Preguntas de retroalimentación capítulo III	106
CAPÍTULO IV.....	108
4 RETOS Y PERSPECTIVAS DE LA GERENCIA EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS.....	108
4.1 Ética, transparencia y responsabilidad social.....	108
4.1.1 Ética en la gerencia	108
4.1.2 Transparencia en la gestión.....	109
4.1.3 Responsabilidad social empresarial (RSE)	109
4.1.4 Interrelación entre ética, transparencia y responsabilidad social	110

4.2	Globalización, diversidad y multiculturalidad	111
4.2.1	La globalización y sus implicaciones para la gerencia	112
4.2.2	Diversidad y multiculturalidad: un reto y una ventaja estratégica.....	113
4.2.3	Desafíos y estrategias para la gestión de la diversidad	113
4.3	Sostenibilidad y gestión ambiental.....	115
4.3.1	Sostenibilidad en el contexto de la gestión	115
4.3.2	Gestión ambiental como responsabilidad corporativa	116
4.3.3	Las ventajas de la sostenibilidad para las organizaciones.....	117
4.3.4	Barreras y desafíos de la gestión ambiental sostenible	119
4.4	Principales desafíos del gerente público	119
4.4.1	Organización incumbente y burocracia rígida	120
4.4.2	Escasez de recursos	120
4.4.3	Presiones políticas y cambios en el liderazgo	121
4.4.4	Responsabilidad y transparencia	122
4.4.5	Diversidad y equidad en la provisión de servicios.....	122
4.4.6	Innovación y adaptabilidad en un contexto cambiante	123
4.4.7	Gestión del cambio organizacional	124

4.5	Principales desafíos del gerente privado	124
4.5.1	Competencia y globalización	125
4.5.2	Gestión del cambio organizacional	125
4.6	Preguntas de reflexión capítulo IV	132
	BIBLIOGRAFÍA	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias conceptuales entre gerencia pública y privada. . 17

Tabla 2. Principales desafíos de un gerente público y un gerente privado.
..... 129

INTRODUCCIÓN

La gestión, una función esencial en cualquier organización, actúa como el motor que guía las decisiones, estrategias y el éxito de una entidad, ya sea del ámbito público o privado, en las últimas décadas, las cualidades y competencias que caracterizan a un gerente han cambiado de manera notable, ajustándose a las continuas transformaciones del mundo empresarial y administrativo. Factores como la globalización, la digitalización, las innovaciones tecnológicas y las nuevas exigencias sociales han obligado a los gerentes a modificar sus formas de actuar, y actualmente es más importante que nunca contar con líderes que sepan manejar la complejidad de un entorno organizativo que es cada vez más dinámico y diverso.

El libro titulado "Habilidades Gerenciales en las Organizaciones Públicas y Privadas" tiene como fin realizar un análisis exhaustivo de las competencias gerenciales más relevantes en ambos sectores. A lo largo de sus cuatro capítulos, se examinan los principios básicos y la evolución de la gestión, las habilidades imprescindibles para una administración efectiva, junto a los desafíos y perspectivas que enfrentan los gerentes en un contexto global y diverso.

En la primera parte, se presenta la historia y los conceptos básicos de la gestión, estableciendo una base firme para comprender cómo han evolucionado los enfoques de administración a lo largo del tiempo y cómo los gerentes actuales deben adaptarse a las necesidades de sus organizaciones. En la siguiente sección, se examinan las habilidades gerenciales cruciales, tales como liderazgo, toma de decisiones,

comunicación efectiva y trabajo en equipo, que son esenciales tanto en el ámbito público como en el privado.

Con los avances en tecnología e innovación transformando el entorno laboral, el libro también destaca la importancia de la adaptabilidad y la innovación en los gerentes. En este contexto, se analiza cómo el pensamiento estratégico y la gestión del cambio se han vuelto habilidades esenciales para mantener la competitividad y sostenibilidad en un mundo interconectado y en continua evolución.

Por último, el libro discute los principales desafíos y perspectivas que enfrentan los gerentes hoy, en ambos sectores, se examinan las diferencias operativas y estructurales entre el sector público y privado, que, aunque comparten ciertos principios, requieren métodos y estrategias diferentes para asegurar su eficacia. Temas como la ética, la responsabilidad social, la gestión de la diversidad, la sostenibilidad y la globalización son solo algunos de los aspectos abordados en este análisis comparativo.

El propósito de esta obra no es solo ofrecer un marco teórico sobre habilidades gerenciales, sino también presentar herramientas prácticas que los líderes en organizaciones pueden aplicar en su día a día para aumentar la eficiencia, efectividad e impacto de sus decisiones. En un contexto donde las decisiones gerenciales afectan de manera significativa a la sociedad, las empresas y el medio ambiente, esta obra se convierte en una guía esencial para quienes desean mejorar sus habilidades de liderazgo y gestión, sin importar el sector en que se encuentren.

CAPÍTULO I

1 FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DE LA GERENCIA

1.1 Concepto y naturaleza de la gerencia

La gerencia es un elemento clave en el funcionamiento de cualquier entidad, tanto en el ámbito público como en el privado, entenderla va más allá de usar solo técnicas de gestión; implica una rica combinación de habilidades, competencias y saberes que son cruciales para el éxito de la organización a lo largo de su existencia.

1.1.1 Definiciones conceptuales de gerencia

La gerencia se puede describir como el proceso completo que organiza y mejora los recursos de una organización, incluyendo los humanos, financieros, tecnológicos y materiales, con el fin de lograr tanto los objetivos generales como los específicos de manera efectiva y eficiente. De esta definición, se puede notar que hay muchas áreas que necesitan ser examinadas para entender mejor la verdadera esencia de la función de la gerencia en el presente.

"La gerencia avanzada es un proceso sistematizado que conlleva la coordinación del patrimonio de una empresa, aplicando los procesos de planificación, organización, dirección y control para lograr los objetivos planteados. Es el apoyo fundamental en la conducción de una empresa, pero por sí sola no significa nada; dentro del conocimiento hay espacios y saberes que van con el término gerencia, como, por ejemplo: de

finanzas, de recursos humanos, de administración, entre otras" (Arias, 2025)

La faceta procesal de la gestión entiende que las actividades de los gerentes no son eventos separados, sino partes de un flujo continuo y relacionado de decisiones y acciones, esta visión sistémica implica que cada decisión tomada por un gerente es un eslabón en una cadena de causa y efecto, impactando en el rendimiento total de la organización. El proceso de gestión abarca tanto la planificación estratégica como la operativa, en este proceso, los gerentes establecen metas, identifican los recursos necesarios y crean estrategias para alcanzar los resultados deseados. La dirección consiste en inspirar, comunicar y liderar a equipos para que colaboren de manera efectiva en el cumplimiento de los objetivos de la organización, por último, el control implica seguir el avance, analizar los resultados y hacer los cambios necesarios para que la organización continúe en la dirección adecuada hacia sus metas.

La dimensión contextual señala que la gestión no se desarrolla en un vacío, sino que está fuertemente influenciada por factores como el entorno, la cultura, la economía y la política que son específicos de cada organización. El entorno económico influye en la cantidad de recursos disponibles, las presiones de competencia y las oportunidades de crecimiento que las organizaciones deben enfrentar. Las condiciones políticas y reguladoras definen las normas dentro de las que los gerentes deben trabajar, siendo especialmente relevante en el sector público, donde las decisiones gerenciales están bajo regulaciones estrictas y control de los ciudadanos. La cultura también afecta las expectativas

sobre cómo deben comportarse los gerentes, los estilos de comunicación apropiados y las maneras efectivas de liderar.

1.1.2 Características fundamentales de la naturaleza gerencial

a) Universalidad funcional

Gerenciar tiene características esenciales que son comunes a diferentes industrias, tamaños de organizaciones y culturas, aunque su uso específico debe ser adaptado a situaciones particulares. Esta característica universal se observa en la constante realización de actividades como la coordinación de recursos, la toma de decisiones en situaciones inciertas, la motivación de equipos humanos y la adaptación a cambios en el entorno, que se presentan en casi todas las gestiones.

Los principios fundamentales de la coordinación se encuentran en tipos de organizaciones muy variados, como hospitales públicos, empresas tecnológicas, escuelas e instituciones sin fines de lucro. En todos estos entornos, los gerentes tienen que alinear las actividades de muchas personas y departamentos para conseguir metas que un solo individuo no podría obtener trabajando solo; sin embargo, las técnicas de coordinación específicas difieren mucho según la industria y el entorno organizacional.

b) Multiplicidad de roles

Los gerentes actuales enfrentan un entorno complejo lleno de expectativas y obligaciones, lo que les exige cambiar entre distintos roles según lo que cada situación requiere, los roles interpersonales

representan una parte clave de la administración moderna, donde los gerentes actúan como representantes de sus organizaciones, ya sea en reuniones formales o en encuentros informales con los empleados. Esta representación no solo cumple con un ritual, sino que los gerentes transmiten los valores de la empresa, establecen el ambiente cultural y afectan la imagen de la organización en cada encuentro público.

El papel de líder va más allá de la autoridad oficial; incluye la habilidad de inspirar, motivar y desarrollar el talento humano dentro de la empresa, los gerentes efectivos comprenden que sus acciones dependen en gran medida de lo que su equipo puede lograr, por lo que dedican una cantidad importante de tiempo a la formación, el asesoramiento y la creación de oportunidades para el crecimiento profesional. En las organizaciones públicas, este tipo de liderazgo a menudo necesita incentivar un compromiso con misiones de servicio público, aun cuando esas misiones no ofrezcan recompensas inmediatas y tangibles.

c) Responsabilidad multidimensional

La gestión actual trabaja con una idea más amplia de responsabilidad que va más allá de las medidas habituales de rendimiento financiero o eficiencia en las operaciones. Esta responsabilidad en varias dimensiones demuestra un aumento en la comprensión de que el éxito de una organización se basa en cultivar buenas relaciones con diversos grupos de interesados y en ayudar al bienestar social a largo plazo.

Responsabilidad económica sigue siendo crucial, pero ha cambiado de la mera búsqueda de beneficios, los gerentes de hoy deben crear un valor económico que dure en el tiempo, administrando los riesgos de manera

correcta y apostando por la capacidad organizativa a futuro. Esto abarca ser responsables en el uso de los recursos, fomentar la innovación para mejorar la competitividad y hacer una administración financiera que asegure la salud de la organización.

Responsabilidad social implica que las empresas forman parte de las comunidades y tienen deberes que van más allá de sus ganancias inmediatas, esto abarca ofrecer empleos justos, ayudar al desarrollo local y respaldar causas que reflejen los valores de la empresa.

Responsabilidad ambiental ha ganado importancia a medida que el cambio climático y la destrucción del medio ambiente se convierten en problemas críticos para la sociedad. Los líderes deben pensar en cómo sus decisiones afectan al entorno, adoptar prácticas sostenibles y participar en iniciativas para proteger la naturaleza. (Hernandez, 2025)

Responsabilidad ética es la base de todas las otras áreas, ya que exige a los gerentes que mantengan altos niveles de honestidad, claridad y justicia en todas las operaciones de la empresa. Esto incluye asegurar una comunicación clara con todos los interesados, un trato equitativo a los trabajadores, comportamientos comerciales responsables y el cumplimiento de las leyes junto con los principios éticos (Grenda & Palmunen, 2025).

Tabla 1. Diferencias conceptuales entre gerencia pública y privada.

Aspecto	Gerencia Privada	Gerencia Pública
Objetivo principal	Maximizar valor para accionistas	Servir al interés público general
Medición de éxito	Indicadores financieros y de mercado	Impacto social y cumplimiento de políticas
Stakeholders primarios	Accionistas, clientes, empleados	Ciudadanos, contribuyentes, grupos de interés
Flexibilidad decisoria	Mayor autonomía operativa	Sujeta a marcos legales y políticos rigurosos
Horizonte temporal	Enfoque en resultados trimestrales/anuales	Perspectiva de largo plazo en políticas públicas
Transparencia	Información selectiva según regulaciones	Transparencia obligatoria y rendición de cuentas

1.1.3 Competencias gerenciales fundamentales

Las habilidades de liderazgo de hoy en día han cambiado para mostrar la complejidad de las organizaciones actuales y los distintos problemas que los gerentes tienen que lidiar, estas habilidades se dividen en tres grupos que reflejan diferentes partes de la capacidad de gestión.

a) Competencias técnicas

Las habilidades técnicas incluyen el conocimiento y las capacidades específicas que ayudan a los administradores a entender y manejar los

elementos técnicos del trabajo en sus empresas. El control de herramientas analíticas y tecnológicas se ha vuelto esencial, ya que las empresas confían cada vez más en decisiones fundamentadas en datos y en sistemas digitales para organizar actividades y servir a los clientes. Los administradores de hoy necesitan estar familiarizados con tecnologías que pueden ir desde software de productividad simple hasta complejas plataformas de análisis, sistemas de planificación de recursos empresariales y nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y el blockchain.

b) Competencias humanas

Las habilidades humanas muestran los elementos sociales e interpersonales del liderazgo, la capacidad de comunicarse de manera efectiva ayuda a los líderes a expresar sus ideas con claridad, a escuchar las diferentes opiniones y a promover conversaciones productivas entre los integrantes del equipo que tienen distintos antecedentes y puntos de vista. Estas habilidades deben ser flexibles para varios formatos, que van desde presentaciones formales hasta charlas informales, además de diferentes canales, que incluyen interacciones en persona y comunicaciones en línea (Hernandez, Competencias Gerenciales y Estrategias Disruptivas, 2024).

c) Competencias conceptuales

Las habilidades conceptuales abarcan las destrezas cognitivas que facultan a los directivos para entender la complejidad, pensar de manera estratégica y crear respuestas innovadoras ante los retos de la organización. El pensamiento estratégico y la visión general permiten a

los directivos ir más allá de las preocupaciones operativas del momento y entender cómo sus organizaciones se integran en contextos más amplios, así como el impacto de las decisiones presentes en el rendimiento futuro, esto implica poder reconocer patrones, prever tendencias y detectar oportunidades que quizás no sean evidentes de inmediato. (Rivera, 2024)

1.2 Evolución histórica de la administración y sus escuelas

La gestión, como un área de estudio formal, ha pasado por un desarrollo constante que muestra las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas de cada periodo, conocer esta historia permite a los directivos actuales comprender mejor las prácticas contemporáneas y prever tendencias futuras, tanto en el ámbito público como en el privado, aunque la gestión moderna aparece en el siglo veinte, sus orígenes pueden rastrearse hasta antiguas civilizaciones que crearon sistemas organizativos complejos:

1.2.1 Civilizaciones antiguas

- **Mesopotamia (3000 a.C.):** Primeros registros contables y sistemas de control de inventarios
- **Egipto:** Planificación y coordinación masiva para construcción de pirámides
- **China:** Sistema administrativo imperial con base meritocrática (dinastía Han)

- **Imperio Romano:** Estructura organizacional jerárquica y sistemas de comunicación eficientes

Relevancia contemporánea: estos antecedentes demuestran que los principios fundamentales de planificación, organización y control han estado siempre presentes en la gestión de organizaciones complejas a lo largo de la historia.

1.2.2 Escuela clásica de la administración (1900-1930)

Administración científica - Frederick W. Taylor

Frederick Winslow Taylor transformó la gestión industrial a comienzos del siglo XX con su método científico para el trabajo, su idea surgió como una respuesta a la falta de eficacia que notó en las fábricas de Estados Unidos, donde los empleados usaban enfoques basados en la intuición y los jefes no tenían criterios claros para medir el rendimiento.

El análisis científico del trabajo era fundamental en su propuesta, según Taylor, cualquier tarea podía ser estudiada en detalle para descubrir la "única manera correcta" de realizarla, este estudio implicaba dividir actividades complejas en movimientos simples, medir los tiempos con exactitud y eliminar acciones innecesarias. La elección científica del empleado fue otro elemento clave en su teoría, Taylor sostenía que, así como hay una manera ideal de llevar a cabo cada tarea, también existe un trabajador ideal para cada función específica. Esta selección debía fundamentarse en pruebas objetivas de capacidad física, destreza técnica y habilidad mental, dejando de lado criterios subjetivos o favoritismos personales que eran comunes en su tiempo, la idea de cooperación entre

la administración y los empleados tenía como objetivo superar el choque tradicional entre trabajadores y supervisores. Taylor planteó una separación clara donde la administración se encargaría de planificar, organizar y supervisar el trabajo, mientras que los empleados se dedicarían a realizar eficientemente las tareas que se les asignaran. Finalmente, la distribución justa del trabajo significaba que tanto los gerentes como los empleados deberían compartir de manera equitativa tanto la carga de trabajo como las responsabilidades, para Taylor, los gerentes no debían solo emitir órdenes, sino que tenían que asumir la responsabilidad científica de establecer métodos, tiempos y estándares de producción. (Paniagua, 2022)

En la actualidad, en el ámbito privado, se pueden ver los principios de Taylor en métodos como la fabricación esbelta, Six Sigma y la reingeniería de procesos. Por ejemplo, las empresas de tecnología analizan cuidadosamente los datos de los usuarios para mejorar las interfaces y los procesos, lo que equivale a aplicar el enfoque científico del trabajo que desarrolló Taylor en entornos digitales.

En el ámbito público, estas ideas se han utilizado para estandarizar los procedimientos administrativos. las oficinas que atienden al público han establecido protocolos específicos que ayudan a disminuir los tiempos de espera y a elevar la calidad del servicio, mientras que en la selección de personal público se incluyen criterios objetivos y pruebas estandarizadas que representan la selección científica que propuso Taylor.

1.2.3 Teoría clásica - Henri Fayol)

Henri Fayol amplió la visión de Taylor al ofrecer un enfoque más integral sobre la gestión, prestando atención a la estructura de las organizaciones y a principios generales administrativos, mientras que Taylor se enfocó en mejorar la eficiencia en el trabajo diario, Fayol se ocupó de los niveles más altos de gestión y de cómo dirigir las organizaciones en su totalidad. Fayol formuló catorce principios que creía que eran universales y relevantes para cualquier organización. Estos principios incluyen: división del trabajo, responsabilidad y autoridad, disciplina, mando unificado, dirección única, priorización del interés general sobre el particular, compensación, centralización, jerarquía, orden, justicia, estabilidad del personal, iniciativa y trabajo en equipo o cohesión (Marilu & Ana, 2018).

La importancia de estos principios hoy en día depende del tipo de organización, en las entidades públicas, principios como la responsabilidad, la autoridad, la disciplina, la equidad y la subordinación del interés individual al colectivo son especialmente relevantes debido a cómo funciona el servicio público y la necesidad de rendir cuentas, por otro lado, en las empresas privadas, estos principios se ajustan a un entorno más ágil y competitivo, donde la flexibilidad y la innovación se combinan con la estructura y el orden.

1.2.4 Teoría de la burocracia - Max Weber

Max Weber desarrolló un análisis a la burocracia como respuesta a la necesidad de que las organizaciones sean más racionales y eficientes en sociedades más complejas e industrializadas, su modelo burocrático

ideal representaba una forma de organización superior a los sistemas tradicionales basados en favoritismo personal, arbitrariedad o carisma individual.

La especialización funcional en el modelo weberiano implica que cada puesto organizacional debe tener un ámbito de competencia claramente definido, con obligaciones, privilegios y condiciones específicas, esta especialización no surge de manera informal, sino que está formalmente establecida mediante descripciones de puesto, manuales de procedimientos y marcos normativos. En las organizaciones actuales, esta especialización se ha manifestado en la creación de funciones altamente técnicas que requieren algún tipo de experticia específica, desde analistas de datos hasta especialistas en cumplimiento regulatorio, la jerarquía formal está determinada mediante una estructura de tipo piramidal donde cada uno de los niveles inferiores está controlado y supervisado por uno de mayor jerarquía.

1.2.5 Teoría general de sistemas - Ludwig von Bertalanffy

Ludwig von Bertalanffy desarrolló la Teoría General de Sistemas desde una perspectiva multidisciplinaria que ayude a entender fenómenos complejos que se hacía difícil que puedan ser explicados adecuadamente a través de enfoques tradicionales, esta teoría ayudó a la administración a obtener una perspectiva que ya reconocía la interconexión e interdependencia existente entre los elementos organizacionales.

El conocer lo que significaba los sistemas abiertos revolucionó la comprensión organizacional al reconocer que las organizaciones no operan en vacío, sino en interacción constante con su entorno. Un

sistema abierto intercambia energía, información y materiales con su ambiente externo, adaptándose continuamente a cambios en condiciones externas, esta perspectiva llevó a los gerentes a considerar factores ambientales como competencia, regulación gubernamental, cambios tecnológicos y tendencias sociales como elementos integrales de la planificación estratégica.

La sinergia nos dice que, al trabajar juntos, obtenemos un resultado mejor que si cada quien jalara por su lado, en el ámbito empresarial, esto quiere decir que una empresa bien aceiteada logra más que si sus áreas actuaran por su cuenta. Los líderes se capacitan para crear sistemas y métodos que impulsen la buena onda entre los distintos equipos, generando un extra gracias al trabajo en equipo, por otro lado, la entropía explica cómo las cosas tienden a caer en el caos si no se les mete mano. En las empresas, esto se ve en problemas de comunicación, falta de coordinación, baja calidad o empleados desmotivados, por eso, los buenos líderes saben que deben invertir tiempo y esfuerzo en cuidar y mejorar la empresa, capacitando al personal, comunicándose, renovando equipos y actualizando procesos.

1.3 El rol del gerente en el siglo XXI

Con la llegada del nuevo siglo, fuimos testigos de cambios nunca antes vistos que cambiaron por completo la forma en que las empresas y organizaciones operan, en estos tiempos de auge digital, globalización a toda velocidad y profundas transformaciones sociales, el papel del gerente se ha transformado por completo, dejando atrás la imagen del simple supervisor para convertirse en un creador de cambios, un

promotor de la innovación y un líder con visión capaz de sortear la incertidumbre.

1.3.1 La nueva realidad organizacional

Para apreciar verdaderamente la envergadura de esta metamorfosis, resulta clave entender que las empresas del siglo XXI se desenvuelven en un panorama marcado por una interconexión total, un ritmo vertiginoso de cambio y una intrincada complejidad sistémica. Los líderes actuales encaran retos que sus antecesores jamás pudieron anticipar: plantillas diseminadas por todo el mundo, varias generaciones conviviendo en el ámbito laboral, estallidos críticos que se expanden al instante por las redes sociales, y la obligación de adoptar decisiones cruciales con datos fragmentados en plazos cada vez más exiguos, esta novedosa tesitura ha derribado los organigramas jerárquicos clásicos, abriendo camino a compañías más descentralizadas, adaptables y enfocadas en entramados de cooperación. (Tovar, 2020)

1.3.2 El gerente como líder transformacional

Hoy en día, un rasgo clave del líder actual es esa habilidad para liderar transformando, yendo más allá de lo que manda su puesto, este nuevo enfoque exige que los líderes cultiven una inteligencia emocional y social bien afinada, que les permita animar, dar alas y fortalecer a sus equipos para alcanzar metas comunes, en el mundo actual, liderar transformando significa saber pintar una imagen atractiva de lo que está por venir, saber transmitirla bien por todos los medios y a través de diferentes culturas, y conseguir que la gente se vuelque en hacerla realidad. Los líderes de este siglo deben ser expertos en construir

historias que toquen la fibra sensible de su gente y les den un motivo importante para esforzarse, además, este liderazgo debe ser integrador y flexible, valorando la diversidad como algo que fortalece a la empresa. (Anleu, 2025)

1.3.3 Experto en la gestión del cambio

La vertiginosa evolución tecnológica y social ha transformado la administración del cambio en una habilidad esencial para el líder de hoy; ya no hablamos de ejecutar ajustes esporádicos, sino de forjar empresas intrínsecamente flexibles y fuertes ante la incesante inestabilidad. Los líderes del siglo XXI deben actuar como visionarios, detectando indicios sutiles de transformación en el entorno y plasmándolos en tácticas empresariales anticipatorias. esto exige una actitud de formación permanente, inquietud intelectual y la sensatez de admitir que las soluciones de ayer tal vez no sirvan para los retos actuales; la gestión del cambio de hoy también engloba la destreza de abordar la resistencia innata al cambio de forma comprensiva y provechosa (Romeo, 2022).

1.3.4 Competencia digital y tecnológica

La era digital ha cambiado por completo lo que significa ser un líder hoy en día; un gerente en el siglo XXI simplemente no puede darse el lujo de no saber nada de tecnología, necesitan entender cómo las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, blockchain y la automatización robótica, pueden afectar la estrategia de la empresa. Pero no se trata solo de saber usar estas herramientas, sino de poder imaginarse cómo pueden cambiar la forma en que hacemos negocios, inventar nuevas maneras de aportar valor a los clientes y

modernizar la organización, los líderes de ahora deben ser como un puente entre la tecnología y las personas, explicando cómo funcionan las innovaciones complejas de una manera que todos puedan entender. También deben tener en cuenta los problemas éticos que plantea la tecnología, tomando decisiones sensatas sobre la protección de datos, la automatización del trabajo y cómo las innovaciones digitales afectan a la sociedad.

1.3.5 El gerente como facilitador de la innovación

En un panorama donde la innovación constante representa la única baza competitiva duradera, los líderes del siglo XXI han de transformarse, dejando de ser supervisores de tareas para convertirse en promotores de la creatividad y la innovación; ello implica forjar culturas corporativas que valoren la experimentación, asuman el fracaso constructivo y premien el pensamiento revolucionario.

El líder innovador construye entornos de creatividad que van más allá de las fronteras departamentales y empresariales, impulsando la cooperación interdisciplinaria y las colaboraciones estratégicas; debe actuar como un guardián de la diversidad cognitiva, aunando distintos puntos de vista para alumbrar soluciones genuinamente novedosas; esta promoción de la innovación también conlleva saber equilibrar la búsqueda de nuevas opciones con la gestión eficaz de los recursos disponibles.

1.3.6 Inteligencia emocional y habilidades interpersonales

Con la automatización escalando posiciones en las labores cotidianas, las aptitudes eminentemente humanas han cobrado mayor protagonismo, sobre todo la inteligencia emocional y esas habilidades que facilitan la interacción entre personas. Los líderes de este siglo deben ser verdaderos artistas en el manejo de las relaciones humanas, pudiendo forjar vínculos genuinos, abordar los problemas de forma provechosa y fomentar la confianza, ya sea en persona o a distancia.

En el ámbito de la gestión actual, la inteligencia emocional abarca el reconocimiento de las propias emociones, la capacidad de regularlas, la empatía y las habilidades para socializar, estas aptitudes resultan cruciales al frente de equipos a distancia, donde la comunicación no verbal se reduce y donde construir un espíritu de equipo sólido exige dedicación y constancia.

1.3.7 Pensamiento sistémico y visión global

En el panorama empresarial actual, cada vez más interconectado, es fundamental que los líderes del siglo XXI cultiven una visión integral que vaya más allá de las barreras funcionales, jerárquicas y territoriales, han de captar cómo las resoluciones tomadas a nivel local pueden acarrear repercusiones a nivel mundial y cómo sucesos aparentemente desconectados pueden influir de manera notable en sus actividades; esta mentalidad sistémica abarca la habilidad de reconocer patrones intrincados, asimilar las dinámicas de retroalimentación y prever efectos colaterales imprevistos derivados de las determinaciones de la dirección. Los directivos deben actuar como verdaderos ecologistas dentro de la

organización, comprendiendo las interacciones e influencias recíprocas entre los distintos componentes del sistema.

1.3.8 Sostenibilidad y responsabilidad social

La creciente conciencia sobre los problemas ambientales y sociales ha extendido las obligaciones de la gestión más allá de la simple creación de valor económico, los líderes del siglo XXI deben incorporar la sostenibilidad en cada una de sus resoluciones, tanto en la estrategia como en la ejecución. Este deber ampliado demanda un entendimiento completo de cómo las empresas afectan al entorno natural, a las comunidades y a las generaciones venideras, los líderes deben proteger la sostenibilidad, pudiendo equilibrar los objetivos inmediatos con el bienestar a largo plazo del planeta y de la sociedad.

1.3.9 Agilidad y adaptabilidad organizacional

En un entorno donde el cambio es la única certeza, los líderes del siglo XXI deben construir organizaciones que sean naturalmente ágiles y capaces de adaptarse, esto significa crear estructuras que sean flexibles, establecer procesos de toma de decisiones eficientes y fomentar culturas que vean la incertidumbre como una oportunidad. La agilidad de la organización exige que los directivos sean experimentadores metódicos, habilitados para poner en marcha proyectos piloto, evaluar resultados de forma rápida y decidir si expandir o finalizar iniciativas según datos concretos, es esencial que generen organizaciones que aprendan a un ritmo más acelerado que el cambio que ocurre en el entorno.

Esta capacidad de adaptación también requiere la habilidad de reestructurar de manera continua funciones, procesos y esquemas organizacionales para seguir siendo relevantes en mercados en constante evolución, los gerentes deben actuar como arquitectos de sus organizaciones, trabajando constantemente en perfeccionar su diseño para mejorar el rendimiento.

1.4 Diferencias estructurales entre gestión pública y privada

La comprensión detallada de las variaciones estructurales entre el sector público y el privado es esencial para cualquier profesional que desee tener éxito en el complicado entorno organizacional actual, estas variaciones no son solo superficiales o de procedimiento; son diferencias ontológicas importantes que surgen de las características intrínsecas de cada sector, sus objetivos fundamentales, sus estructuras de responsabilidad y sus sistemas de valores operativos.

Para un gerente, entender estas variaciones implica cultivar una perspectiva dual que facilite la navegación entre dos mundos de gestión que, aunque comparten principios administrativos comunes, funcionan bajo lógicas radicalmente distintas, este entendimiento no solo tiene relevancia académica, sino que también es una habilidad profesional vital en una realidad donde las divisiones entre lo público y lo privado se vuelven cada vez más difusas a través de colaboraciones público-privadas, privatizaciones, subcontratación de servicios gubernamentales y la aparición de nuevos modelos híbridos de administración (Lara, 2023).

1.4.1 Marco conceptual y filosófico diferenciador

a) Naturaleza y propósito organizacional

La distinción más esencial entre los dos sectores se encuentra en su razón de existencia, las entidades del sector privado surgen y se desarrollan con el objetivo principal de generar beneficios económicos para sus propietarios o accionistas; esta meta de maximizar las ganancias económicas influye en toda su estructura organizativa, desde la toma de decisiones hasta la evaluación del rendimiento.

Por otro lado, las organizaciones públicas se originan debido a la necesidad social de ofrecer productos y servicios que el mercado no puede o no debería proporcionar de manera eficiente, o para regular actividades que requieren una autoridad establecida, su objetivo principal es aumentar el bienestar social y atender el interés público, aspectos que, por su propia naturaleza compleja y frecuentemente intangible, plantean retos únicos en su definición, medición y mejora.

Esta diferencia esencial lleva a una serie de consecuencias estructurales, mientras que las empresas del sector privado pueden ajustar su misión de manera estratégica para aprovechar oportunidades en el mercado, las instituciones públicas deben operar dentro de mandatos legales específicos que limitan de manera estricta su ámbito de actuación. La adaptabilidad estratégica del sector privado se diferencia claramente de la estabilidad de mandato del sector público, donde cualquier modificación en la misión implica procedimientos legislativos o normativos complicados y con una alta carga política.

b) Marcos de legitimidad y autoridad

La capacidad de mando en el ámbito privado proviene principalmente de la posesión del capital y de los derechos contractuales que se relacionan, los administradores en el sector privado ejercen su poder en calidad de representantes de los dueños, con autoridad delegada que se limita a lo que estipulan los contratos, los estatutos corporativos y los marcos regulativos correspondientes, esta potestad es esencialmente económica y contractual.

En referencia al sector público, la administración se origina de la soberanía del pueblo que se manifiesta a través de mecanismos democráticos y de marcos constitucionales, los gestores públicos poseen autoridad soberana delegada y ejercen poderes que abarcan la regulación, la imposición de sanciones, la redistribución de recursos y el uso legítimo de la fuerza estatal, esta autoridad va más allá de lo meramente contractual, abarcando elementos políticos, legales y morales complejas.

La variación en las fuentes de legitimidad genera distintas expectativas y obligaciones, los administradores privados están principalmente rendidos cuentas a los dueños y los mercados, mientras que los administradores públicos se enfrentan a un abanico mucho más extenso de partes interesadas, que incluye ciudadanos, legisladores, medios de comunicación, grupos de interés y las generaciones futuras.

1.4.2 Estructuras de gobierno y toma de decisiones

a) Estructura de gobierno

La organización del gobierno corporativo en el ámbito privado, aunque difiere según el tamaño y la forma legal de la entidad, típicamente sigue ciertos patrones estandarizados, las corporaciones se rigen bajo formatos de gobierno que incorporan juntas directivas, comités especializados y jerarquías gerenciales bien definidas. Estas estructuras están creadas para mejorar la efectividad en la toma de decisiones y la rendición de cuentas ante los accionistas.

En contraste, el ámbito público presenta una complejidad mucho mayor, ya que las entidades públicas funcionan dentro de sistemas de controles constitucionales, con varios niveles de supervisión que abarcan los poderes ejecutivo, legislativo y judicial. Esta configuración busca no solo la máxima eficiencia, sino también garantizar la responsabilidad democrática, la transparencia y la prevención del abuso de poder.

b) Complejidad decisional pública

La elección de opciones en el ámbito gubernamental implica manejar una serie de aspectos más intrincados, los administradores del sector público deben analizar no solo la eficacia económica, sino también la justicia en la distribución, la conformidad constitucional, la factibilidad política, el efecto social y las consecuencias a largo plazo de sus elecciones.

Los métodos de toma de decisiones del sector público incluyen mecanismos para la participación ciudadana, períodos donde se reciben opiniones de los ciudadanos, evaluaciones del impacto regulatorio y revisiones por diversas agencias, esta complejidad en los procedimientos, aunque en ocasiones parece ineficaz desde un enfoque puramente económico, es crucial para preservar la legitimidad democrática y garantizar que las decisiones del gobierno reflejen valores sociales amplios.

1.4.3 Sistemas de medición y evaluación del desempeño

a) Métricas y KPIs en el sector privado

Los sistemas de evaluación en el ámbito privado han logrado una alta precisión cuantitativa, con indicadores claves de desempeño relacionados comúnmente a metas financieras específicas: rentabilidad, aumento de ingresos, márgenes de operación, retorno de inversión, valor económico añadido y métricas de generación de valor para los accionistas.

Esta concentración en indicadores financieros permite que los sistemas de incentivos sean relativamente sencillos, donde el rendimiento de la gestión puede conectarse a resultados económicos que se pueden medir, los bonos, opciones sobre acciones y otras formas de compensación variable fomentan la alineación entre los intereses de la dirección y las metas de la organización.

La medición en el sector privado también abarca métricas operativas avanzadas: satisfacción del cliente, eficiencia en los procesos, calidad

de los productos, innovación y sostenibilidad, no obstante, incluso estas métricas que no son financieras suelen ser evaluadas en función de su aporte final a la generación de valor económico.

b) Complejidad de la medición pública

La evaluación del rendimiento en el ámbito público enfrenta retos fundamentalmente distintos y más complicados, los servicios proporcionados por el gobierno suelen ser intangibles o difíciles de medir, tales como la seguridad nacional, la justicia, la calidad de la educación, la salud pública y la cohesión social, estos servicios carecen de precios de mercado claros, lo que dificulta significativamente la valoración de su eficiencia y eficacia.

Los sistemas de evaluación en el sector público deben equilibrar diversas dimensiones de valor, las cuales pueden ser opuestas, la eficiencia puede estar en desacuerdo con la equidad, la velocidad en la atención puede afectar el proceso justo, y el contenido inmediato de los ciudadanos puede perjudicar las metas políticas a largo plazo.

Las entidades públicas han creado marcos de evaluación específicos, como la gestión basada en resultados, cuadros de mando integral públicos, métricas de gestión sectorial y sistemas para valorar políticas públicas, pese a ello, estos marcos enfrentan retos persistentes en relación con la identificación de resultados apropiados, la atribución de causas y la integración de distintos valores sociales.

1.4.4 Marcos regulatorios y de compliance

a) Flexibilidad regulatoria privada

Las compañías privadas funcionan bajo normativas que, si bien pueden ser complicadas, usualmente establecen márgenes donde existe bastante libertad para operar, las normas usualmente indican lo que está prohibido en lugar de indicar de manera precisa lo que se debe realizar, lo que favorece la innovación y el ajuste empresarial. Los sistemas de cumplimiento privado se centran principalmente en la legalidad, la salvaguarda de los accionistas, la claridad financiera y la responsabilidad social.

b) Rigidez normativa pública

Las entidades gubernamentales funcionan en entornos regulatorios que son considerablemente más detallados y rígidos, los marcos legales, directrices, órdenes y estándares técnicos establecen no solo lo que es permitido, sino también con frecuencia la forma, el tiempo, los procesos y la documentación necesaria para llevarlo a cabo. Dicha regulación pone de manifiesto la importancia de garantizar un trato justo, evitar decisiones caprichosas, sostener la rendición de cuentas y salvaguardar los derechos de los ciudadanos; no obstante, puede provocar una falta de flexibilidad operativa que complica la rápida adaptación a situaciones cambiantes.

1.4.5 Gestión de recursos humanos y culturas organizacionales

a) Flexibilidad laboral privada

La administración de recursos humanos en el ámbito privado se distingue por su alta adaptabilidad en la contratación, la remuneración y la finalización de contratos laborales, los directivos de empresas privadas tienen la capacidad de modificar con agilidad el número de empleados, ofrecer distintos paquetes de compensación y redirigir el talento humano según las necesidades del mercado.

Las estructuras de compensación en el sector privado pueden incluir planes variables avanzados que enlazan el pago con el rendimiento individual, grupal y organizacional, esta flexibilidad ayuda a atraer y conservar talento especializado, pero también puede ocasionar desigualdades internas y ejercer presión sobre los trabajadores.

Las culturas organizacionales en empresas privadas tienden a resaltar principios como la competitividad, la innovación, la eficiencia, la atención al cliente y la generación de valor, estas culturas pueden adaptarse con relativa rapidez ante cambios estratégicos o en la dirección.

b) Estabilidad y equidad en el empleo público

Los sistemas de trabajo en el sector público están elaborados principalmente para garantizar justicia, méritos y estabilidad, usualmente los métodos de selección son más estructurados, apoyados en convocatorias públicas, pruebas estándar y criterios claros, mientras

que esto puede enlentecer el proceso de contratación, previene el favoritismo y la discriminación.

La remuneración en el sector público suele ser más uniforme y justa, con escalas salariales establecidas y un avance basado en el tiempo de servicio y el mérito, aunque esto puede restringir la capacidad de ofrecer atractivos paquetes a personal especializado, garantiza un tratamiento justo y predecible para los empleados.

1.4.6 Gestión financiera y presupuestaria

a) Flexibilidad financiera privada

La administración de finanzas privadas se distingue por una notable adaptabilidad en la distribución de recursos, limitada por normativas de mercado y contractuales, los administradores tienen la capacidad de redistribuir los presupuestos entre diferentes áreas, modificar inversiones de acuerdo a nuevas oportunidades y recurrir a diversas opciones de financiamiento.

Los períodos de planificación financiera en el sector privado pueden modificarse para responder a requerimientos estratégicos, permitiendo revisiones continuas y ajustes basados en el entorno del mercado, la disponibilidad de información financiera actualizada facilita decisiones rápidas respecto a la distribución de recursos.

b) Rigidez presupuestaria pública

La administración de financiamiento del gobierno se desarrolla dentro de estructuras más estrictas y definidas, los presupuestos

gubernamentales necesitan un visto bueno legislativo, observan ciclos anuales o de varios años establecidos y se sujetan a categorías de gastos determinadas que no se pueden mover con facilidad. Los fundamentos de la financiación pública abarcan universalidad, unidad, anualidad, equilibrio y especialidad, los cuales garantizan control y claridad, aunque restringen la flexibilidad en la gestión, los ajustes presupuestarios requieren trámites formales que podrían ser lentos y delicados desde una perspectiva política.

1.4.7 Innovación y gestión del cambio

a) Imperativo de innovación privada

El ámbito empresarial privado se encuentra bajo un constante embate de las fuerzas del mercado que promueven una innovación incesante, la rivalidad, los avances tecnológicos y las preferencias en evolución de los consumidores forman una necesidad urgente de innovar o desaparecer. Los directores de empresas privadas tienen la capacidad de realizar transformaciones organizativas de forma ágil, probar diferentes modelos comerciales y discontinuar productos que no generen ganancias, esta flexibilidad para adaptarse se convierte en una ventaja esencial en mercados en constante cambio. Por lo general, los sistemas de incentivos del sector privado premian la innovación efectiva mediante bonificaciones, ascensos y reconocimiento.

b) Conservadurismo institucional público

Las entidades gubernamentales tienen estímulos distintos en relación a la innovación, donde la rendición de cuentas puede ser más severa al

castigar fracasos que al premiar logros, creando una aversión institucional hacia el riesgo.

Las transformaciones en las entidades públicas a menudo requieren ajustes en las normativas, consultas públicas y el consentimiento de diversos interesados, estos procedimientos garantizan validez, pero pueden retrasar notablemente la adopción de innovaciones pero a pesar de ello, cuando las entidades gubernamentales llevan a cabo innovaciones, pueden generar efectos sociales amplios y sostenibles, la innovación en el sector público suele centrarse en mejorar los servicios a los ciudadanos, aumentar la eficacia administrativa y crear soluciones a problemas sociales complejos.

1.5 Preguntas de retroalimentación del capítulo I

1. ¿Cuáles son las transformaciones en las teorías de administración y cómo se aplican en la dirección de las organizaciones hoy en día?
2. ¿Qué aspectos de las teorías de administración tradicionales consideras más pertinentes en el presente y por qué motivo?
3. ¿De qué manera el contexto histórico impacta el desarrollo del papel de un gerente en instituciones tanto públicas como privadas?
4. ¿Qué similitudes y diferencias observas en los métodos de gestión de empresas del sector público y privado a través del tiempo?
5. ¿Cómo influye la globalización y las innovaciones tecnológicas en la función del gerente en el siglo XXI?

6. Según tu experiencia, ¿cómo se gestionan las relaciones humanas en el ámbito público y privado, y qué aptitudes gerenciales son esenciales para mejorar la comunicación?
7. ¿Cómo ha cambiado la tecnología las responsabilidades gerenciales y el proceso de toma de decisiones en las organizaciones contemporáneas?
8. ¿Qué obstáculos enfrenta el gerente actual debido a la necesidad de adaptarse a los rápidos cambios en los entornos económico, social y tecnológico?
9. ¿De qué forma las teorías sobre habilidades gerenciales afectan la manera en que los líderes deben capacitar y motivar a sus equipos?
10. ¿Cómo podrías combinar las prácticas más efectivas de diversas teorías administrativas para optimizar tu enfoque de gestión en el contexto organizacional actual?

CAPÍTULO II

2 HABILIDADES GERENCIALES ESENCIALES

2.1 Habilidades técnicas, humanas y conceptuales

Las competencias de los líderes se pueden clasificar en tres amplias ramas: técnicas, interpersonales y cognitivas, cada una de estas competencias es crucial para que un líder cumpla su función de manera exitosa en cualquier clase de organización. Mientras que las competencias técnicas son esenciales para llevar a cabo labores específicas, las interpersonales se enfocan en las interacciones humanas, y las cognitivas están vinculadas a la habilidad de entender la visión general y tomar decisiones estratégicas, es vital que un líder logre un balance apropiado de estas tres competencias, según el nivel de la jerarquía en el que se encuentre.

2.1.1 Habilidades técnicas

Las capacidades técnicas están vinculadas al conocimiento y a la habilidad para llevar a cabo tareas concretas, lo que implica la habilidad del líder para comprender y aplicar las técnicas, procedimientos y herramientas necesarias para que su equipo alcance sus metas.

Definición: Las capacidades técnicas abarcan el conocimiento y la experiencia en el uso de herramientas y métodos especializados dentro de un sector o área determinada, esto puede abarcar desde el manejo de software específico y la comprensión de procesos industriales, hasta el

conocimiento de normas y regulaciones en sectores como la contabilidad o la ingeniería.

Importancia en la gerencia: Aunque las capacidades técnicas no constituyen la única cualidad que debe poseer un gerente, son fundamentales en los niveles iniciales de la administración, por ejemplo, los gerentes en la operación deben tener un conocimiento técnico sólido sobre los procesos que supervisan para poder tomar decisiones acertadas, evaluar el rendimiento y solucionar problemas.

Ejemplo práctico: Un gerente de tecnologías de la información en una empresa privada necesita tener claro el funcionamiento de las plataformas tecnológicas que utiliza la compañía, esto abarca desde comprender el funcionamiento de las bases de datos hasta la ciberseguridad y la programación. Sin estas competencias, no podría gestionar de forma efectiva los proyectos ni abordar problemas técnicos que pudieran surgir.

Desarrollo de habilidades técnicas: Estas capacidades se adquieren principalmente mediante la experiencia práctica y la formación especializada, la actualización constante es crucial para mantenerlas al día, especialmente en campos que evolucionan a gran velocidad, como la tecnología y los procedimientos operativos.

2.1.2 Habilidades humanas

Las habilidades humanas se refieren a la aptitud para relacionarse de manera efectiva con otros, tanto en el entorno laboral como en el personal, estas competencias abarcan habilidades como la comunicación,

la inspiración, el liderazgo, la resolución de conflictos y la creación de vínculos interpersonales sólidos.

Definición: Las capacidades interpersonales son las que posibilitan a un líder comunicarse de manera efectiva con los integrantes de su grupo, captar sus requerimientos, animarlos y promover un clima laboral de cooperación; estas competencias son esenciales para desarrollar un grupo unido, gestionar disputas y ejercer el liderazgo.

Importancia en la gerencia: Si bien la destreza técnica tiene su relevancia, las competencias interpersonales suelen ser las que realmente influyen en el desempeño de un líder, un líder que sepa inspirar y comprender a su grupo, crear un ambiente de confianza y expresarse de manera clara, conseguirá resultados mucho más positivos.

Ejemplo práctico: En una institución gubernamental, un director de servicios sociales podría tener que interactuar con trabajadores de diversas procedencias, algunos de los cuales podrían enfrentar problemas personales, un director con sólidas competencias interpersonales puede fomentar un ambiente de respaldo, asistiendo a los empleados en la superación de sus dificultades y elevando la moral. En el ámbito privado, un director de ventas igualmente requiere habilidades interpersonales para liderar un grupo diverso, garantizando que todos colaboren hacia metas comunes a pesar de las variaciones individuales.

Desarrollo de habilidades humanas: A diferencia de las destrezas técnicas, las competencias interpersonales no pueden ser adquiridas únicamente a través de la formación formal, estas se forjan mediante la

vivencia, la introspección y los comentarios de los demás. La empatía, la atención activa y la comunicación adecuada son capacidades que los líderes deben ejercitar de manera continua para progresar.

2.1.3 Habilidades conceptuales

Las habilidades conceptuales son aquellas que facilitan a un director observar la empresa en su conjunto y entender de qué manera las diferentes secciones están conectadas, estas destrezas están vinculadas con la habilidad de hacer elecciones estratégicas y de liderar a largo plazo, teniendo en cuenta los impactos y resultados de esas decisiones en todo el sistema organizativo.

Definición: Las competencias conceptuales están relacionadas con la habilidad para entender y examinar las facetas complejas de la empresa, el sector o el contexto en el que se mueve. Estas abarcan la capacidad de razonar de forma crítica y planificada, anticipando las consecuencias futuras de las elecciones tomadas y entendiendo cómo integrar diversos componentes de la organización para alcanzar metas generales.

Importancia en la gerencia: Los líderes de alta dirección (como los CEOs o funcionarios en el ámbito público) requieren capacidades conceptuales para crear la visión a largo plazo de la entidad y guiarla hacia sus objetivos futuros, estas competencias son fundamentales al tomar decisiones que afectan el porvenir de la entidad, la distribución de recursos o al manejar transformaciones complejas en el entorno comercial o político.

Ejemplo práctico: Un directivo en una compañía internacional necesita ser capaz de reconocer posibilidades para crecer en el mundo, prever las variaciones del mercado y ajustar el enfoque comercial de acuerdo a eso. En el ámbito gubernamental, un líder en la educación podría encontrarse en la posición de decidir sobre la puesta en práctica de directrices educativas que impacten a un gran número de individuos y su porvenir.

Desarrollo de habilidades conceptuales: Estas destrezas necesitan una perspectiva integral y la habilidad de planificar a futuro. Se cultivan a través de la práctica, el aprendizaje constante y la interacción con circunstancias complicadas en las que es necesario hacer elecciones estratégicas.

2.2 Liderazgo y motivación en ambos sectores

La dirección y el impulso son dos de los fundamentos más fundamentales en la administración eficiente de cualquier entidad, un gerente competente debe tener la capacidad de guiar con claridad y propósito, así como inspirar a su grupo para alcanzar las metas de la organización. Mientras que en el ámbito privado la atención generalmente se centra en resultados rápidos y eficacia, en el ámbito público, los propósitos tienden a ser más amplios, enfocados en el servicio a la comunidad, el bienestar social y la honestidad, aún con estas distinciones, las competencias de liderazgo y motivación son igualmente esenciales en ambos ámbitos, aunque pueden necesitar métodos distintos debido a los contextos y metas particulares.

2.2.1 Liderazgo en el sector público y privado

La capacidad de influir, motivar y orientar a un conjunto hacia el logro de objetivos compartidos se conoce como liderazgo, cualquiera que sea el ámbito, es fundamental que los directivos sean líderes competentes, aunque sus métodos de liderazgo pueden diferir considerablemente entre entidades gubernamentales y privadas a causa de sus propósitos, organizaciones y recursos.

a) Liderazgo en el sector privado

En el ámbito privado, los directivos tienden a concentrarse en logros a corto plazo, la competitividad y el aumento de utilidades, en este contexto, el liderazgo se relaciona más con la eficacia operativa y el desempeño financiero, los jefes deben realizar decisiones con agilidad, adaptarse con prontitud a las transformaciones y ser capaces de inspirar a sus grupos para cumplir con metas específicas, como objetivos de ventas o participación de mercado.

Los estilos de liderazgo más frecuentes en el sector privado son el liderazgo transformacional y el autocrático, especialmente en ambientes competitivos donde se aprecian la innovación y la respuesta rápida en la toma de decisiones.

Ejemplo práctico: Un gerente de ventas en una compañía privada podría adoptar un enfoque de liderazgo enfocado en resultados, motivando a su equipo a alcanzar metas de ventas mediante incentivos y reconocimiento.

b) Liderazgo en el sector público

En el ámbito gubernamental, la dirección se centra más en servir al público y en adherirse a normativas y metas sociales, los administradores en el sector público deben moverse a través de sistemas burocráticos y manejar recursos limitados, al mismo tiempo que garantizan la claridad, la equidad y la justicia en los procedimientos. Aquí, el liderazgo también se vincula a la formulación de políticas públicas, la relación con los ciudadanos y el fomento de la confianza en la comunidad, en el ámbito gubernamental, los estilos de liderazgo más frecuentes son el participativo y el ético, donde el acuerdo, la justicia y la responsabilidad social son esenciales.

Ejemplo práctico: Un trabajador del sector de salud pública liderando una iniciativa de vacunación necesita crear confianza entre su equipo y la comunidad, utilizando un liderazgo ético y transparente, mientras gestiona recursos limitados.

Ambos estilos de liderazgo deben motivar a sus equipos, no obstante, el método para otorgar incentivos y el enfoque de la dirección pueden diferir en función de la misión y los objetivos organizacionales.

2.2.2 Motivación en el sector público y privado

La motivación se relaciona con la dinámica que estimula a los trabajadores a cumplir sus objetivos, ya sean personales o de la empresa, el líder debe saber qué incentiva a su equipo, dado que un alto nivel de motivación puede resultar en un mejor desempeño y en un clima laboral más favorable.

a) *Motivación en el sector privado*

En el ámbito privado, la motivación de los trabajadores generalmente está relacionada con recompensas concretas como sueldos atractivos, incentivos económicos, ascensos y beneficios adicionales, las empresas privadas, en especial aquellas que buscan maximizar sus ganancias y resultados, suelen ofrecer estímulos monetarios para promover un alto rendimiento. Los sueldos competitivos no solo garantizan que los empleados se sientan valorados, sino que también permiten a la compañía captar y retener personal calificado, las recompensas por cumplir objetivos, ya sean individuales o grupales, son un factor motivacional importante, ya que ofrecen compensaciones inmediatas que conectan el rendimiento con el beneficio personal, así mismo, las promociones y las posibilidades de crecimiento profesional juegan un rol esencial, dado que los trabajadores frecuentemente desean avanzar en sus carreras, lo que alimenta un sentido de éxito y progreso dentro de la empresa, los líderes se enfocan en proporcionar incentivos que cumplan con las necesidades de sus empleados en diversos niveles, abarcando desde la estabilidad financiera hasta el crecimiento personal profesional.

Ejemplo práctico: En una firma de tecnología, los directivos pueden estimular a sus trabajadores mediante la entrega de bonos por el éxito de proyectos, oportunidades para el desarrollo profesional y un ambiente laboral que promueva la creatividad y la innovación.

b) Motivación en el sector público

En el ámbito gubernamental, el impulso de los trabajadores no siempre se vincula con recompensas económicas, a diferencia del sector privado, donde las compensaciones financieras son fundamentales, en la administración pública, el incentivo suele estar más orientado hacia el objetivo y la misión de la entidad. Muchos empleados en el sector público hallan satisfacción en su labor al contribuir al bienestar social, la mejora de servicios estatales, y el efecto positivo que tienen en las vidas de los ciudadanos, la motivación en este ámbito se fundamenta en la noción de que su trabajo no solo favorece a la institución, sino también a la comunidad en su conjunto. Los dirigentes deben ser capaces de vincular las actividades cotidianas con el objetivo más amplio de la organización, promoviendo un sentido de orgullo y dedicación hacia la misión pública.

Ejemplo práctico: Un líder en una sección de recursos humanos del estado puede inspirar a su grupo destacando cómo su trabajo ayuda a optimizar los servicios gubernamentales y el bienestar de la población.

2.2.3 Estrategias de liderazgo y motivación

La creación de enfoques eficientes para la dirección y la incentivación se basa en una comprensión sólida de los trabajadores y del entorno corporativo, los jefes en los diferentes ámbitos deben saber ajustar su método a los requerimientos de su grupo y de la situación empresarial.

a) Estrategias de liderazgo

En ambos campos, un liderazgo que transforma puede ser muy eficaz, dado que estimula y anima a los trabajadores mediante una visión común y la habilidad de guiar con el ejemplo, no obstante, en la esfera pública, es crucial un liderazgo basado en la ética, puesto que los administradores deben gestionar recursos del estado y tomar decisiones que repercutan en la comunidad.

Mentoría y entrenamiento: En ambas áreas, los directivos deben desempeñar el papel de mentores, apoyando el desarrollo de competencias en sus equipos, el entrenamiento facilita el crecimiento profesional de los trabajadores, lo que a su vez eleva tanto el rendimiento como la satisfacción en su labor.

b) Estrategias de motivación

En la parte privada, las tácticas para motivar tienden a enfocarse en el reconocimiento y las recompensas palpables, aunque el avance profesional es igualmente fundamental, es esencial que los directivos proporcionen posibilidades para el progreso y la formación constante.

En el ámbito público, las tácticas motivacionales deberían dirigirse hacia el objetivo común, la validación pública y la constante mejora del rendimiento social, a pesar de las restricciones en las recompensas monetarias, el valor del servicio público y el reconocimiento oficial pueden actuar como estímulos importantes.

2.3 Comunicación efectiva y escucha activa

La habilidad de comunicarse bien y la capacidad de escuchar atentamente son fundamentales para cualquier líder, sin importar en qué industria trabaje, en la gestión, comunicarse va más allá de simplemente dar información; también se trata de garantizar que el mensaje se entienda y se fomente un intercambio positivo. Por otro lado, escuchar activamente es una parte crucial de la buena comunicación, ya que implica no solo oír, sino también entender, analizar y reaccionar apropiadamente a las inquietudes, pensamientos y sentimientos de otros.

2.3.1 La Comunicación efectiva: concepto y relevancia

La comunicación exitosa implica la habilidad de expresar información de forma clara, exacta y fácil de entender, permitiendo que el mensaje sea recibido por quien va dirigido tal como se pensó, esto no consiste únicamente en hablar o redactar, sino en asegurarse de que el mensaje sea comprendido y en obtener respuestas que muestren si el mensaje ha sido entendido correctamente.

a) Relevancia de la comunicación efectiva en la gestión

Claridad en los objetivos: Es esencial que los líderes puedan expresar de manera clara los objetivos de la organización, las expectativas y cualquier cambio que haya, una comunicación adecuada garantiza que todos los integrantes del equipo entiendan sus funciones y deberes.

Transparencia y confianza: Mantener un diálogo abierto y sincero favorece la creación de un ambiente de confianza dentro de la

organización, cuando los trabajadores perciben que la información se comparte de manera clara, son más propensos a confiar en sus superiores.

Reducción de conflictos: La falta de comunicación efectiva suele ser la raíz de malentendidos y disputas, una comunicación adecuada permite abordar y resolver problemas con rapidez antes de que se transformen en situaciones complejas.

Mejora del desempeño: Un líder competente sabe aprovechar la comunicación para inspirar, dirigir y corregir a su equipo, ser capaz de transmitir las expectativas y ofrecer retroalimentación positiva es fundamental para aumentar el rendimiento de los empleados.

2.3.2 Elementos clave de la comunicación efectiva

Para que la interacción sea efectiva, es crucial considerar varios componentes esenciales que faciliten el proceso, estos componentes aseguran que el mensaje sea claro, directo y, sobre todo, fácil de entender.

- **Claridad y brevedad:** Los mensajes deben ser directos y sencillos de interpretar, es vital evitar la confusión y la sobrecarga de información para que los empleados no se sientan saturados, los líderes necesitan comunicar sus ideas de forma simple, sin sacrificar la profundidad del contenido.
- **Atención activa:** La comunicación no se limita a hablar, sino que también implica escuchar, la atención activa significa concentrarse completamente en la otra persona, entender sus

palabras y ofrecer respuestas reflexivas. Un gerente que escucha con atención muestra que valora las perspectivas de su equipo y está dispuesto a abordar problemas.

- **Comprensión:** La habilidad de captar y sentir lo que otra persona está viviendo es esencial para una comunicación eficaz, los líderes que demuestran comprensión logran una mejor conexión con su equipo, lo que impulsa la moral y la dedicación.
- **Comunicación no verbal:** Las señales corporales, las expresiones del rostro y el tono de voz son tan significativas como el contenido verbal, los gerentes deben ser conscientes de su comunicación no verbal, ya que puede transmitir mensajes contradictorios si no coincide con lo que se dice verbalmente.
- **Ajuste al entorno:** La manera de transmitir un mensaje debe adaptarse al contexto y a la forma de comunicación utilizada, la interacción cara a cara, la comunicación escrita y la digital requieren diferentes enfoques, dependiendo de cuán urgente e importante sea la información.

2.3.3 Escucha activa: concepto y técnicas

La capacidad de escuchar de manera activa es una de las competencias más esenciales que un líder puede adquirir, consiste en más que simplemente percibir lo que el otro expresa, se trata de entender, analizar y reaccionar de forma adecuada, escuchar activamente se refiere a la habilidad de oír con enfoque, captar el mensaje y ofrecer una contestación que indique que se ha entendido bien, esto requiere estar

atento no solo a lo que se dice, sino también a los movimientos, la inflexión vocal y el trasfondo emocional de la comunicación.

a) Importancia de la escucha activa en la gestión

Fomento de la confianza: Cuando los trabajadores perciben que su superior está prestando atención genuina, se sienten más apreciados y respetados, lo que eleva la confianza.

Manejo de disputas: La escucha atenta permite a los directivos comprender con mayor claridad los inconvenientes de los empleados, lo que ayuda en la búsqueda de soluciones efectivas, al tener una comprensión plena del problema, los directivos pueden abordar las raíces de los conflictos.

Optimización de la comunicación: Los gerentes que se dedican a escuchar de forma activa tienen un mejor entendimiento de las necesidades, expectativas y preocupaciones de su personal, lo que enriquece la calidad de las decisiones que toman.

b) Técnicas de escucha activa

Prestar atención: No se trata únicamente de escuchar, sino de estar totalmente involucrado en la charla, esto implica eliminar cualquier distracción como teléfonos móviles o laptops.

Reflejar o parafrasear: Expresar lo que se ha comprendido con diferentes palabras ayuda a verificar que el mensaje se ha entendido bien, esto también indica al hablante que se le está prestando atención de forma activa.

Preguntar para clarificar: Realizar preguntas abiertas o que aclaren ciertos puntos muestra interés y asegura que se ha captado el mensaje completo.

Respuestas no verbales: Asentir, mantener el contacto visual y utilizar expresiones faciales adecuadas son indicios de que se está escuchando con atención.

Evitar interrupciones: Es esencial permitir que la otra persona acabe de hablar antes de responder, lo que demuestra consideración por su perspectiva.

2.3.4 Desafíos en la comunicación efectiva y la escucha activa

Si bien la habilidad de comunicarse bien y de escuchar de forma activa son fundamentales, hay numerosos obstáculos que los directivos necesitan afrontar para llevarlas a cabo de manera efectiva.

a) Desafíos en la comunicación efectiva

Falta de claridad: La ambigüedad en la comunicación o la manera inadecuada de expresarla puede resultar en confusiones., para prevenir esto, los líderes deben ser claros y directos.

Barreras culturales y lingüísticas: En lugares de trabajo con diversidad, las distintas culturas y lenguas pueden obstaculizar la comprensión entre las personas.

Falta de retroalimentación: La carencia de respuestas puede provocar que los trabajadores no sepan si su comunicación ha sido entendida de manera adecuada.

b) Desafíos en la escucha activa

Interrupciones: En un espacio laboral lleno de distracciones, resulta complicado dedicar atención plena, es fundamental que los líderes establezcan un entorno que reduzca estas interrupciones.

Impaciencia: Los supervisores a menudo sienten la necesidad de interrumpir o dar respuestas rápidas sin haber escuchado con atención, la paciencia es esencial para lograr una escucha eficaz.

Interpretaciones personales: En ocasiones, los supervisores pueden percibir los mensajes influenciados por sus propios sesgos o vivencias, lo que puede deteriorar la calidad de la escucha.

2.4 Toma de decisiones y resolución de problemas

La capacidad de decidir y resolver conflictos son habilidades claves para cualquier líder, ya que influyen en gran medida en la eficacia de la administración, en un contexto organizativo, las decisiones y los inconvenientes aparecen de forma continua, desde elecciones estratégicas a largo plazo hasta las dificultades operativas cotidianas. Los directivos necesitan ser capaces de elegir acciones que sincronicen a la organización con sus metas y abordar los inconvenientes de forma efectiva para asegurar el flujo de trabajo continuo.

2.4.1 Toma de decisiones

La elección de alternativas es un procedimiento por el que un líder selecciona entre diversas posibilidades para abordar un problema o conseguir un objetivo, este proceso no se limita únicamente a la elección entre diferentes opciones, sino que también abarca la habilidad de juzgar los riesgos, reconocer oportunidades y prever los resultados de cada opción. La elección de alternativas incluye detectar un problema o una oportunidad, reunir información pertinente, examinar las opciones existentes y seleccionar la opción más adecuada en función de los datos recogidos y de los objetivos de la organización.

a) Tipos de decisiones

Decisiones estratégicas: Se trata de elecciones de alto nivel que influyen en la dirección a largo plazo de la empresa, abarcan elecciones sobre el lanzamiento de nuevos productos, la entrada a nuevos mercados, adquisiciones, asociaciones estratégicas, entre otros.

Decisiones tácticas: Son elecciones a mediano plazo que se relacionan con la ejecución de estrategias, se centran más en la manera de cumplir con los objetivos establecidos en las decisiones estratégicas.

Decisiones operativas: Son elecciones a corto plazo que se realizan diariamente para garantizar que las operaciones de la empresa sigan funcionando de manera eficiente.

Proceso de toma de decisiones: Usualmente, el proceso decisional consta de una serie de etapas que los directivos deben seguir para garantizar que sus decisiones sean informadas y estratégicas.:

- **Identificación del problema u oportunidad:** Comprender el problema que necesita ser resuelto o la oportunidad que debe ser aprovechada es el primer paso en el proceso de toma de decisiones.
- **Propósito de la Información:** Para asegurar que se tome una decisión integral, se debe reunir información pertinente y opiniones de las partes interesadas relevantes.
- **Evaluación de Alternativas:** Para analizar las ventajas y desventajas de las diversas opciones disponibles, el tomador de decisiones debe comparar cada una de las diferentes elecciones.
- **Elección de la Mejor Alternativa:** Elegir la opción que mejor se adapte a los objetivos y la misión de la organización.
- **Implementación de la Decisión:** Ejecutar la decisión tomada, asignando los recursos apropiados para su uso y sincronizando las actividades de un plan.
- **Evaluación de Resultados:** Una vez implementada, la decisión debe ser seguida por una evaluación para asegurar que se lograron los resultados esperados y tomar acciones correctivas donde sea necesario.

b) Factores que influyen en la toma de decisiones

Cada decisión se fundamenta en la información que se tiene a la mano, no cabe dudas que la información en cuanto a calidad y a cantidad es un factor crítico, decisiones mal informadas en cuanto a calidad y cantidad podrían traer resultados adversos.

Dependiendo la complejidad de la decisión se debe tomar en cuenta el tiempo, no cabe dudas que en situaciones de crisis se deban tomar decisiones en el más corto tiempo posible, sin embargo, muchas decisiones se benefician significativamente al eliminar el tiempo como un factor.

Las decisiones que se deben tomar en el campo de la administración se deben considerar los diferentes tipos de emoción que se pueden presentar, no se trata solamente de tener la emoción correcta activa en el momento, se debe considerar y tener control sobre todas las emociones y las acciones que se deben tomar.

2.4.2 Técnicas de toma de decisiones

En el contexto del proceso de toma de decisiones de los gerentes existen diversas técnicas y modelos que permiten realizar decisiones informadas y eficaces. Algunas de las más utilizadas son las siguientes:

- **Análisis FODA:** Esta técnica consiste en el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en una situación, esto permite evaluar las implicaciones de cada alternativa de una situación. El análisis FODA es una de las

técnicas más eficaces en la toma de decisiones de una situación estratégica, ya que permite a los gerentes tener una visión acotada del contexto en el que se efectúa cada decisión.

- Modelo de decisión en grupo (Técnica Delphi): Frente a decisiones que son complejas, los gerentes pueden adoptar el modelo de decisión en grupo para utilizar la visión y el saber de distintas personas. En la Técnica Delphi, se reúne a un grupo de expertos que pueden formular recomendaciones en las diversas fases de un proceso y que se pueden retroalimentar de forma anónima, a través de discusiones.
- Árbol de decisiones: Esta técnica permite, de forma gráfica, la representación de las decisiones que se pueden tomar y las que son sus consecuencias. Un árbol de decisiones permite, en una mayor medida, anticiparse a las diversas rutas que se pueden tomar en un proceso y en análisis que son los resultados que se pueden obtener y las probabilidades de obtenerlas.
- Principio de Pareto (80/20): Este principio establece que el 80% de los resultados provienen del 20% de los esfuerzos, un gerente puede utilizar este principio para tomar decisiones centrándose en el 20% que hará la mayor diferencia.

2.4.3 Resolución de problemas: concepto y técnicas

Para un gerente, la resolución de problemas consiste en la identificación, análisis y la solución de problemas que se dan en una organización, el

impacto que se pueda generar de una situación se debe atacar para que la organización siga en funcionamiento.

En la organización se presentan problemas que deben resolverse para que las operaciones en la organización puedan seguir de forma diaria, para esto, se debe diagnosticar la situación, determinar las posibles soluciones y llevar a cabo una de éstas.

a) Proceso de resolución de problemas

- **Identificación del problema:** Similar a la toma de decisiones, la resolución de un problema debe iniciar entendiendo de qué se trata, para esto se debe recolectar datos y determinar qué se debe investigar.
- **Análisis del problema:** Cuando el problema se ha identificado, se debe analizar el problema en profundidad y estudiar sus causas, esto puede incluir la recolección de datos, la observación de los procesos de trabajo y la revisión de los sistemas que se están utilizando.
- **Generación de soluciones:** El problema debe entenderse para que se lleve a cabo la propuesta de una solución, para esto, se puede realizar la lluvia de ideas, revisión de soluciones que antes tuvieron éxito, consultas a los expertos.
- **Evaluación de soluciones:** Las soluciones generadas deben ser evaluadas en función de la viabilidad, costo, impacto potencial, así como la duración requerida para la implementación.

- Ejecución de la solución elegida: Una vez que se determina la mejor alternativa, esta debe ser ejecutada, lo que puede implicar asignación de recursos, comunicación con las partes interesadas, reestructuración de procesos y otras transformaciones tácticas.
- Monitoreo de resultados: Después de la ejecución de la solución, es esencial monitorear los resultados para confirmar que la solución ha abordado efectivamente el problema.

b) Técnicas de resolución de problemas

Lluvia de ideas: La lluvia de ideas implica generar una amplia variedad de soluciones posibles, inicialmente sin evaluar su viabilidad, las mejores opciones se seleccionan posteriormente para una evaluación exhaustiva.

Análisis de causas raíz (5 Porqués): La técnica de los 5 Porqués implica una serie de preguntas de "por qué" que ayudan a alcanzar la causa central del problema, que luego puede ser abordada.

Mapa de procesos: Un mapa de procesos ayuda a visualizar los pasos que comprenden un proceso y puede señalar cuellos de botella e ineficiencias, esto es especialmente cierto cuando el problema implica procesos operativos.

2.5 Negociación y manejo de conflictos

Los gerentes en toda organización deben tener la capacidad de negociar y resolver conflictos, ambos son procesos que deben ser manejados y son necesarios para la resolución de problemas de manera efectiva y sin problemas en la atmósfera laboral. La negociación consiste en forma de

decisiones y en llegar a un acuerdo en un proceso donde están implicadas dos o más partes que poseen intereses comunes o que son opuestos, el manejo de conflictos es más complejo ya que deben resolver controversias y hacer que el efecto en la organización sea lo más pequeño posible.

En la administración de los dos sectores, público y privado, se espera que los administradores gestionen diferencias, conflictos y lleguen a un acuerdo que satisfice a todas las partes, la negociación, los tipos y técnicas de conflictos, el manejo de conflictos y el liderazgo son las áreas que se definirán, analizando la forma en que el líder puede hacerlo.

2.5.1 Negociación

La negociación se puede definir como el proceso a través del cual dos o más individuos o grupos intentan llegar a algún acuerdo sobre un tema particular que involucra a las partes en competencia o que tienen algún interés común. Dentro del contexto organizacional, los negociadores pueden ser empleados, equipos, proveedores, clientes o instituciones del sector público, el resultado ideal para una negociación es una solución de ganar-ganar, donde todas las partes creen que recibieron algo de valor equivalente. La negociación puede ser una interacción cooperativa (donde las partes intentan aumentar el valor del pastel para todos los interesados) o competitiva (donde las partes intentan reclamar tanto valor como sea posible para sí mismas).

a) Tipos de negociación

- Negociación distributiva: Esto a menudo se conoce como una “negociación de suma cero”. En este contexto, el interés de una parte está directamente opuesto al de otra, y el objetivo es extraer el mayor valor posible, este enfoque es común en acuerdos a corto plazo o situaciones que implican recursos limitados.
- Negociación integrativa: En esta forma de negociación, las partes trabajan para identificar soluciones mutuamente beneficiosas, el objetivo es crear valor en la negociación en lugar de dividir el valor existente.

b) Estrategias de negociación

- Hay un dicho que dice que una negociación comienza en el momento en que una parte hace una demanda y termina en el momento en que la última parte acepta una demanda, el proceso de negociación abarca la comprensión de ambos lados y los posibles grados de concesiones que ambas partes pueden estar dispuestas a aceptar.
- La mayoría de los acuerdos de negociación se pueden cerrar en un período de negociación expirado, para que esta estrategia de negociación sea exitosa, el negociador debe concentrarse en la buena voluntad de la otra parte. El negociador debe crear una atmósfera en la que la otra parte quiera negociar durante períodos prolongados más adelante*
- La habilidad de leer una situación y ajustar el comportamiento, el porte, el lenguaje corporal y la actitud hacia las otras partes debe coincidir con el comportamiento esperado, la mayoría de los negociadores son enseñados en el arte de la persuasión e ignoran

el arte de la colaboración, perdiendo de vista los propósitos de la negociación, la mayoría de los acuerdos se pueden cerrar con colaboración mutua, especialmente en acuerdos a largo plazo.

- Cuando los objetivos de las diferentes partes no se alinean, cada parte debe estar dispuesta a hacer concesiones, la mayoría de las personas son leales a las marcas y están dispuestas a negociar concesiones a precios más bajos, tales personas pueden ser persuadidas para aceptar ofertas que superen su oferta esperada.
- Cierre y Seguimiento: Un acuerdo no es final hasta que se ejecuta, un buen gerente se asegurará de que todos los interesados comprendan los términos del acuerdo y estén comprometidos con el plan de acción. El seguimiento continuo es esencial para asegurar que el acuerdo se honre y que las expectativas se ajusten según sea necesario.

2.5.2 Manejo de conflictos

La gestión de conflictos se puede definir como la capacidad de un gerente para identificar, abordar, intentar y resolver disputas y aliviar el impacto negativo en una organización en su conjunto, no importa la organización, siempre habrá disputas y conflictos internos más, sin embargo, el lado positivo de los buenos líderes es la capacidad de gestionar conflictos y orientar a la organización hacia resultados más positivos que fomenten el crecimiento y la mejora.

Siempre habrá un conflicto cuando haya una diferencia de intereses, valores o necesidades entre 2 o más partes, dentro de una organización,

un conflicto puede surgir de diferencias en recursos, personalidades, malentendidos o competencia interna.

a) Tipos de conflictos

Los conflictos de tareas son un área de desacuerdo respecto al tema o método en el cual se lleva a cabo un trabajo o tarea, aunque pueden ser incómodos, los conflictos de tareas pueden conducir a soluciones innovadoras y mejoras de procesos. Los conflictos de relación involucran las diferencias de personalidad o emocionales entre individuos, los conflictos de relación son los más difíciles porque se centran en los componentes personales y emocionales de uno.

Conflictos de proceso: Ocurren cuando hay diferencias sobre los enfoques o rutas a seguir para conseguir alguna meta, este tipo de conflicto puede resultar útil, siempre que se logre un adecuado control, porque puede incrementar la eficiencia de los procesos.

b) Impacto de los conflictos dentro de la organización

Positivo: Cuando los conflictos se controlan adecuadamente, se pueden traducir en un aporte a la innovación, en la obtención de nuevos procesos, mejores colaboraciones o interacciones.

Negativo: Cuando los conflictos se controlan de manera inadecuada, los conflictos pueden traducirse en efectos tales como la baja moral, la obtención de un rendimiento o desempeño inadecuado, la rotación de personal y el estrés laboral.

2.5.3 *Técnicas de manejo de conflictos*

Para que el manejo de conflictos sea efectivo, debe haber un enfoque estructurado que permita a los gerentes intervenir y minimizar los impactos negativos, los gerentes tienen una variedad de técnicas, enfoques y estilos y, por lo tanto, deben elegir cuál es el más apropiado dependiendo del tipo de conflicto y las partes involucradas.

a) *Estilos de resolución de conflictos*

- **Evitación del Conflicto:** A veces, los gerentes están en una posición para elegir evitar el conflicto, especialmente si no tiene un valor sustancial, o si el momento no es apropiado para resolverlo, sin embargo, tal enfoque no es perjudicial en situaciones de bajo riesgo.
- **Enfrentar el Conflicto:** Este enfoque se centra en abordar una disputa de manera directa y es apropiado en situaciones que requieren una resolución inmediata, desafortunadamente, si no se gestiona bien, tal enfoque puede llevar a confrontaciones.
- **Colaboración:** El objetivo del enfoque colaborativo es lograr una situación de ganar-ganar en la que todas las partes en la disputa unifiquen esfuerzos para identificar una solución que sea beneficiosa para todos, es el enfoque más efectivo cuando las partes involucradas tienen un interés común y están dispuestas a trabajar juntas.
- **Conseguir un compromiso** implica que ambas partes hagan ciertas concesiones que permitan llegar a un acuerdo, este enfoque es práctico cuando se resuelve una situación que requiere atención inmediata y ambas partes están dispuestas a ceder algo.

- La competitividad se da cuando una de las partes hace un esfuerzo por imponer su visión del problema sin atender a la otra parte, este enfoque puede resultar útil en situaciones de emergencia, pero a la larga, la competitividad puede construir conflictos.

b) Técnicas de manejo de conflictos

- La mediación se refiere a la implicación de un tercero neutral que ayuda a las partes en conflicto a alcanzar una solución, la mediación se vuelve útil en escenarios donde las partes en conflicto alcanzan un punto muerto.
- La negociación se refiere a sentarse a examinar posiciones que están en conflicto principalmente para resolver el desacuerdo, las partes identifican las posiciones que contienen sus intereses e identifican opciones para que todos lleguen a una reconciliación.
- Los conflictos en relaciones laborales o colaborativas pueden reorganizarse cambiando la interfaz o los componentes estructurales jerárquicos dentro del trabajo.
- La capacitación en habilidades interpersonales puede proporcionarse en forma de seminarios y talleres interactivos, estos ayudan a evitar la agravación que es probable que acompañe a los conflictos y son útiles en la prevención de conflictos.

2.6 Trabajo en equipo y colaboración

En las prácticas empresariales contemporáneas, las prácticas de trabajo interdisciplinario y colaborativo permiten la obtención efectiva de los objetivos organizacionales, en el pasado, los modelos jerárquicos eran los más extendidos, sin embargo, hay una creciente apreciación del trabajo colaborativo. En las organizaciones contemporáneas, la

complejidad de los desafíos enfrentados requiere las diversas habilidades y conocimientos que solo se pueden alcanzar a través del trabajo colaborativo. El trabajo en equipo permite a los empleados compartir ideas, dividir el trabajo y construir resultados óptimos para el trabajo asignado mediante el empleo de las fortalezas individuales de diferentes empleados mientras que la colaboración implica trabajar juntos, también significa comunicación abierta y libre, intercambio de conocimientos y la intencionalidad de ayudar a la colaboración.

2.6.1 Características de un equipo eficaz

La experiencia de trabajar colaborativamente en un equipo no es solo una colección de individuos trabajando en proximidad unos a otros, construir un equipo efectivo significa tener un conjunto más refinado de atributos que contribuyen a aumentar la productividad y la cohesión. Estos atributos ayudan a satisfacer los objetivos organizacionales y avanzar en el crecimiento personal y profesional de los miembros del equipo.

- Comunicación efectiva y abierta. La comunicación efectiva es un pilar fundamental de un equipo de alto rendimiento y en un equipo efectivo, todos los miembros deben compartir sus ideas, discutir desafíos y criticar constructivamente a los demás. La comunicación efectiva cierra las brechas que podrían llevar a malentendidos y conflictos, y fomenta la colaboración.
- Diversidad de habilidades y perspectivas. Un equipo efectivo es aquel que incluye individuos con habilidades diferentes pero complementarias y una diversidad de perspectivas para la

resolución de problemas. Diferentes habilidades y experiencias dentro de un equipo ayudan a los miembros a refinar las tareas del equipo a medida que las abordan desde diferentes ángulos, y esto fomenta la resolución creativa e innovadora de problemas.

- **Metas comunes.** Un equipo efectivo trabaja hacia metas comunes, las metas y una visión unificada dan a los miembros del equipo un sentido cohesivo de propósito y espíritu de equipo, ayuda a canalizar los esfuerzos y recursos de los miembros del equipo en una alineación estratégica.
- **Confianza mutua y respeto:** La confianza es la piedra angular de un equipo efectivo, los miembros deben confiar en que todos harán su parte y respetar las opiniones y competencias de los demás. La confianza también fomenta un ambiente donde los miembros se sienten libres de compartir ideas sin temor al juicio.
- **Flexibilidad:** Los equipos efectivos deben ajustarse a cambios en el contexto, ya sea nueva tecnología, cambios en la estrategia empresarial o modificaciones en los requisitos del cliente, la flexibilidad es vital para la vida del equipo y el éxito a largo plazo.

2.6.2 Fomentando la colaboración en el trabajo en equipo

La colaboración, o el acto de trabajar juntos para alcanzar un objetivo común, es esencial para maximizar la eficiencia y la innovación dentro de los equipos, no obstante, la colaboración efectiva no ocurre espontáneamente ya que los gerentes deben tomar medidas activas para crear un entorno de trabajo colaborativo dentro de sus equipos.

- **Cultura de la colaboración:** Es importante que se establezca la cooperación y no la competencia entre miembros de una misma organización, es relevante facilitar ambientes en los que los miembros de un equipo se sientan en la confianza de compartir ideas, de ofrecer colaboración y de hacer esfuerzos conjuntos en la resolución de problemas.
- **Fomentar diversidad de la propuesta:** Los equipos colaborativos que logran un alto nivel de efectividad en el cumplimiento de sus objetivos son aquellos que se atreven a fomentar y a incorporar la diversidad de la propuesta y el pensamiento, esto implica que no solamente se cuente con diferencias en habilidades y en experiencias, sino que se ofrezca un ambiente en el que se valoren y se acepten ideas y enfoques poco convencionales.
- **Herramientas de la colaboración:** La tecnología es un medio que permite y facilita la colaboración especialmente en equipos distribuidos, en organizaciones con trabajadores remotos o distribuidos. Herramientas como Slack, Microsoft Teams o Trello proveen la capacidad de la interacción entre miembros distribuida en el tiempo y el espacio a una interacción en el compartir la información y en la coordinación de actividades.
- **Contribuciones y reconocimiento de la cooperación:** La colaboración de los miembros de un equipo se mantiene en un alto nivel si el equipo se siente en la valoración y en el reconocimiento de sus aportes, es necesario que la celebración y el reconocimiento se enfoquen a los logros y al esfuerzo del equipo en conjunto y no solamente a los esfuerzos individuales.

2.6.3 Estrategias para mejorar el trabajo en equipo

El funcionamiento en equipo puede ser bueno desde el principio, pero siempre habrá aspectos que se pueden mejorar, de ahí que la mejora continua debe ser parte del trabajo de liderazgo que todo gerente o supervisor se debe a sí mismo y a su equipo de trabajo.

- La definición de roles y responsabilidades. Cada integrante del equipo debe comprender sus responsabilidades, y el trabajo que deben realizar debe ser asignado y autoevaluado.
- La formación y el desarrollo: Un equipo que se preocupa, y sus miembros en desarrollo, de su por avanzar, colaboran en mayor medida, esto es una motivación para el desarrollo se debe mantener en las habilidades técnicas y de relación interpersonales.
- La gestión y la resolución de conflictos. Las relaciones en equipo que involucran a más de una persona presentan conflictos, esto requiere que un gerente de las relaciones pierda el miedo a los conflictos. En un equipo motivacional se debe trabajar cada problema como una oportunidad de mejorar el proceso y de ajustar las relaciones del equipo.

2.7 Preguntas de retroalimentación capítulo II

1. ¿Qué habilidades gerenciales considera más relevantes para liderar equipos efectivos y por qué?
2. ¿De qué maneras puede mejorar su capacidad para tomar decisiones complejas y resolver problemas de manera efectiva dentro de una organización?

3. ¿Cuál es la diferencia entre habilidades técnicas, humanas y conceptuales, y cómo se interrelacionan para lograr el éxito gerencial?
4. ¿Qué tan importante es el liderazgo en la motivación de los empleados y cómo puede desarrollar aún más su liderazgo en su trabajo diario?
5. ¿Cómo impacta la comunicación efectiva en el éxito de la gestión y qué acciones puede tomar para mejorar su comunicación dentro de la organización?
6. ¿Qué factores pueden obstaculizar la eficacia de la comunicación en una organización y cómo puede superarlos?
7. ¿Cómo impactan las habilidades de escucha activa en la resolución de conflictos en un equipo y cómo puede mejorar estas habilidades?
8. ¿Qué técnicas de negociación considera más útiles para la resolución de conflictos y cómo pueden ser utilizadas en su organización?
9. ¿Qué tan importantes son las habilidades de trabajo en equipo en la gestión y cómo puede fomentar el espíritu cooperativo entre los miembros de su equipo?
10. ¿Consideras que es mejor trabajar solo que en equipo al momento de tomar decisiones?

CAPÍTULO III

3 HABILIDADES DE ADAPTACIÓN E INNOVACIÓN EN LA GERENCIA

3.1 Empowerment y coaching en la gestión moderna

En el marco de la gestión moderna, el empoderamiento y el coaching son herramientas vitales para optimizar el potencial humano en las organizaciones, tanto en el sector público como en el privado. Aunque distintos en sus enfoques, ambas prácticas tienen el mismo objetivo de desarrollar y empoderar a los empleados, mejorar su rendimiento y aumentar su bienestar en el lugar de trabajo.

3.1.1 Empowerment: Fortaleciendo la autonomía y toma de decisiones

El empoderamiento implica la transferencia de autoridad, responsabilidad y toma de decisiones a los empleados y es fundamental para permitirles ejercer más control sobre su trabajo y el entorno organizacional. Tal autonomía está destinada a reforzar la autoeficacia de los empleados y, en consecuencia, su motivación, la motivación incrementada es indicativa de una mayor productividad y un fortalecimiento de la ciudadanía organizacional.

En el marco del sector privado, el empoderamiento se focaliza en promover la innovación y la creatividad, y esto se debe a que empoderar a los trabajadores para que realicen acciones y decisiones, incluso proactivas, que no requieran supervisión. A pesar de que en el sector

público las estructuras jerárquicas suelen ser más rígidas, el empoderamiento también es fundamental en la medida en que otorga poder a los empleados para que, dentro de sus márgenes, puedan tomar decisiones, lo que facilite una gestión más ágil y responsiva a las demandas sociales.

El empoderamiento es benéfico para la organización que lo implementa, pero el impacto y los beneficios que esto conlleva son mucho más significativos, sobre todo en el desarrollo personal de los empleados, a medida que se les asignan más responsabilidades, el sentido de pertenencia y la satisfacción de los empleados van en aumento.

a) Ejemplos de Empowerment

Ejemplo 1: Empowerment en el sector privado (Empresa de Tecnología)

Imagina que trabajas en una empresa de software que desarrolla aplicaciones móviles, el director de producto decide implementar un enfoque de empoderamiento con su equipo de desarrolladores, en lugar de seguir una jerarquía estricta donde todos deben pedir permiso para cada decisión, se les da mayor autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo de nuevas características del producto.

Caso concreto:

En este contexto, un director de un software house da total autonomía al equipo de desarrollo en decisiones sobre las características más relevantes a priorizar en un software. Además, delegando autoridad, el

equipo puede hacer ajustes al presupuesto y al cronograma según sea necesario para cumplir con los objetivos establecidos.

Resultado:

El aumento del control sobre el proceso creativo, así como sobre la tecnología utilizada, resulta en que los desarrolladores sientan un nivel de compromiso mucho más alto con el proyecto, aumenta la productividad, el equipo se vuelve más optimista y la empresa puede adaptarse más rápidamente a las demandas del mercado, los empleados, y especialmente los desarrolladores, expresan un nivel de satisfacción laboral mucho más alto.

Ejemplo 2: Empowerment en el sector público (Administración Local)

En el Área de Servicios Sociales de un municipio, los gerentes de programas pueden establecer sus propósitos, sus planes y sus políticas locales de forma autónoma, desde los Servicios Sociales, el municipio les delega a los directivos el control de los programas y servicios sociales de manera que pueden gestionar sus presupuestos, diseñar programas y/o asignar recursos a servicios comunitarios.

Caso concreto:

Una de las gerentes de programas sociales en una zona urbana decide implementar un programa de inclusión para personas con discapacidades, ella evalúa las necesidades locales y presenta un plan

para crear centros de apoyo accesibles, basándose en las condiciones específicas de la comunidad.

Resultado:

El empoderamiento permite que las decisiones se tomen de manera más ágil y adaptada a las necesidades locales, la administradora tiene la flexibilidad de ajustar los programas en función de lo que está funcionando y lo que no. Este enfoque mejora la eficacia del programa y la satisfacción de los ciudadanos, ya que los servicios responden mejor a las necesidades reales de la comunidad.

3.1.2 Coaching: Desarrollando el potencial humano

El coaching de también gestión es otra práctica clave que complementa el empoderamiento, el coaching se define como un proceso de asistencia a individuos para subdividir tareas con el fin de lograr objetivos establecidos, enfocándose en la mejora a través del cumplimiento de metas, la autorreflexión y los sistemas de autoaprendizaje. Es una práctica común en la gestión contemporánea que todos los niveles de la organización, y no solo los altos ejecutivos, son los objetivos del coaching con el fin de fortalecer su competencia a través de la adquisición de habilidades personalizadas para los empleados.

Una relación de coaching se caracteriza por un enfoque concentrado, siendo el empleado el centro del desarrollo, mientras que en el empoderamiento el enfoque está en la cesión de poder y responsabilidad, el coaching se centra en apoyar y desarrollar al empleado personal y profesionalmente. El coach, en este caso, es la persona en la posición

más destacada en alentar el autodesarrollo, ya que ofrece orientación sobre los medios para superar desafíos, mejorar el rendimiento personal y lograr resultados deseados en todas las esferas de la vida, incluida la carrera.

Las distintas modalidades del coaching, en la práctica, se pueden desarrollar a partir de sesiones individuales o en grupo, o incluso a partir de programas más elaborados para equipos completos, en el área del coaching, la administración pública es un ámbito donde la actividad puede incrementar la efectividad de diversos procesos, así como la potenciación de las competencias de liderazgo en las diferentes entidades gubernamentales, esto, a su vez, provoca una mayor eficiencia en la administración pública, tomando en consideración el logro establecido durante la actividad.

a) Ejemplos de Coaching

Ejemplo 1: Coaching en el sector privado (Compañía de Consultoría)

En una firma de consultoría estratégica, un gerente de proyecto experimentado lleva a cabo sesiones de coaching con un joven consultor recién contratado. El propósito del coaching es asistir en el desarrollo de habilidades de gestión de proyectos, toma de decisiones y liderazgo en un entorno de alta presión.

Caso Concreto:

En una sesión de coaching particular, el gerente le pide al consultor que piense en un proyecto específico que colapsó y fracasó porque la planificación fue insuficiente. El gerente ayuda al consultor a través de una serie de preguntas a analizar qué salió mal y cuáles fueron las lecciones clave, y ayuda al consultor a desarrollar un plan para que los mismos errores no se repitan.

Resultado:

El consultor gana confianza en su trabajo y su capacidad para realizar tareas posteriores mejora significativamente después de autoevaluarse y aprender de experiencias pasadas. Ahora es capaz de trabajar con mayor efectividad en la gestión de equipos, lo que mejora la satisfacción del cliente, así como los resultados de la empresa.

Ejemplo 2: Coaching en el sector público (Liderazgo en una Entidad Gubernamental)

Se lleva a cabo un programa de coaching en el Departamento de Salud Pública con el objetivo de asistir a los gerentes de las diversas ramas para mejorar sus habilidades de liderazgo y comunicación. El resultado deseado es lograr una cultura organizacional más efectiva orientada a resultados. Esto es particularmente importante durante un momento de emergencia de salud pública.

Caso Concreto:

Uno de los gerentes del departamento se siente abrumado con la tarea de coordinar varios equipos dispersos en diversas ubicaciones. Este

gerente recibe coaching para mejorar sus habilidades de delegación, manejo del estrés y toma de decisiones durante una crisis. A lo largo de varias sesiones, el gerente aprende a controlar sus emociones en situaciones de presión y, como resultado, es más capaz de delegar responsabilidades críticas a su equipo.

Resultado:

La directora comienza a asignar tareas de manera más estratégica, aliviando así algo de presión mientras mejora la eficiencia operativa, además, empieza a mejorar su forma de comunicar de manera más clara y efectiva, lo que eleva la moral del equipo y fomenta la colaboración interdepartamental tan necesaria para responder eficazmente a la crisis de salud pública.

3.1.3 Sinergia entre empowerment y coaching

El efecto sinérgico obtenido de la combinación de empoderamiento y coaching es bastante significativo, el empoderamiento proporciona a los empleados la capacidad y la libertad para tomar decisiones, mientras que el coaching les proporciona los medios para tomar las decisiones adecuadas. Así, el empoderamiento y el coaching en colaboración buscan ejecutar un liderazgo más inclusivo y efectivo, además de fomentar una cultura organizacional donde los empleados se sientan valorados y apoyados en su desarrollo profesional.

En el entorno laboral contemporáneo, caracterizado por cambios rápidos y constantes, estas prácticas se han identificado como clave para mantener la competitividad organizacional y cultivar una cultura laboral

positiva y colaborativa, además, la sinergia obtenida de la combinación de empoderamiento y coaching también ayuda en la transformación cultural dentro de las organizaciones al fomentar una fuerte cultura de mejora continua y adaptabilidad al mercado en constante cambio.

3.2 Inteligencia emocional aplicada a la gerencia

La gestión de emociones ha sido introducida como inteligencia emocional en el mundo actual y ha sido un tema de interés ya que impacta profundamente el comportamiento organizacional, imagina, como gerente, la herramienta emocional y las habilidades blandas que posees en un mundo con tanta competencia, la integración de habilidades emocionales y técnicas es esencial en el mundo de hoy.

3.2.1 Concepto y componentes de la inteligencia emocional

En su libro de 1995 'inteligencia emocional', el psicólogo Daniel Goleman argumentó que el mundo es una construcción social y, por lo tanto, las personas construyen una parte del mundo emocional y socialmente. Goleman argumentó que es esencial percibir, evaluar y gestionar las emociones en el mundo moderno, él argumentó que hay cinco competencias que todos los empleados deben poseer si se quiere alcanzar un comportamiento organizacional efectivo y la paz mundial.

- **Autoconciencia:** Gestionar emociones, pensamientos y acciones de manera efectiva en un mundo lleno de múltiples desafíos se conoce como autoconciencia, la autorregulación, el control emocional y la percepción equilibrada son fundamentales en la paz personal u organizacional.

- **Autorregulación:** El mundo está lleno de sorpresas y desafíos inesperados, el mundo que opera como una máquina no deja espacio para las emociones. Las emociones deben ser monitoreadas para asegurar que el mundo funcione sin problemas, la percepción equilibrada en la paz personal u organizacional.
- **Motivación:** actividad que consiste en enfocar la atención y la energía en el cumplimiento de metas con concentración y esfuerzos, incluso ante retos, y en cruzar la línea de la obtención de resultados.
- **Empatía:** capacidad de describir y apreciar con precisión los sentimientos de los demás, lo que permite fomentar relaciones constructivas y tomar decisiones que son beneficiosas para todas las partes interesadas.
- **Habilidades sociales:** participación, interrelación y manejo del conflicto en la escena de la resolución y la administración del conflicto en sus diversas manifestaciones.

3.2.2 La inteligencia emocional como herramienta de gestión

Con el auge de la gestión moderna, la inteligencia emocional ha surgido como una habilidad crítica para los gerentes que desean mejorar la atmósfera de la organización, acelerar el proceso de toma de decisiones y construir una cultura de trabajo en equipo. Los gerentes que entienden la inteligencia emocional no solo son capaces de identificar y regular sus propios sentimientos y comportamientos, sino que también pueden entender los sentimientos y emociones de otras personas en sus equipos, lo que les permite realizar acciones más productivas.

a) Autoconciencia y autorregulación en la toma de decisiones

Los gerentes se enfrentan a decisiones de manera continua, y muchas de las decisiones deben tomarse rápidamente y en un contexto altamente emocional, la autoconciencia ayuda a los gerentes a darse cuenta del papel que sus emociones pueden jugar en el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, un gerente que está estresado debido a una situación desafiante puede entrar en pánico y tomar decisiones irracionales si no es consciente de su estado emocional, la autorregulación ayuda a lidiar con esos sentimientos y emociones y asegura que las decisiones se tomen de manera compuesta y racional.

Ejemplo práctico: Un gerente en una empresa de tecnología tiene que lidiar con una fecha límite y, por lo tanto, está bajo una presión considerable. El gerente se siente ansioso y es consciente de su estado emocional. Ella pausa y se asegura de que sus decisiones no se tomen bajo la influencia de las emociones. Decide delegar tareas a su equipo y reestructurar el flujo de trabajo de manera que se logren los objetivos dentro del plazo, pero nunca se comprometa la calidad.

b) Motivación en tiempos de incertidumbre

La motivación es crítica para mantener la atención de los equipos e invertir en los objetivos organizacionales generales, los gerentes con alta IE son capaces de motivar a sus subordinados durante períodos de incertidumbre, como durante cambios estructurales o recesiones económicas, un líder emocionalmente inteligente entiende la importancia de tener un impulso y una visión y sabe cómo comunicar eso incluso cuando las probabilidades están en su contra.

Ejemplo práctico: A menudo, durante reestructuraciones organizacionales en una organización de servicios financieros, se dice que el CEO enfrenta el problema de mantener la moral de los empleados por encima de la depresión dominante dentro de la organización. No solo se enfoca en los aspectos negativos, sino que, en cambio, cambia la mentalidad de la organización afirmando que los empleados necesitan tanto trabajo que se convierta en una mina de oro.

c) Empatía y habilidades sociales en el liderazgo

La empatía es una de las competencias más vitales en la gestión de equipos, un gerente empático se conecta genuinamente con las emociones de sus empleados y también puede atender las necesidades emocionales del equipo, mejorando así el clima laboral para que todos los empleados se sientan apreciados.

Ejemplo práctico: Una gerente de recursos humanos observa que un empleado es menos participativo durante las reuniones. En lugar de señalar la falta de participación, o asumir que el empleado está desconectado, el gerente es proactivo y le pregunta al empleado cómo se encuentra. Se entera de que el empleado está enfrentando desafíos personales y le ofrece la opción de horas flexibles para atender esos desafíos. Esto no solo refuerza la relación entre el empleado y el gerente, sino que también fomenta la lealtad del empleado hacia la empresa.

d) Resolución de conflictos mediante habilidades sociales

En cualquier organización, los conflictos están destinados a ocurrir, los gerentes con inteligencia emocional tienen un conjunto de habilidades

sociales que les permite manejar estos conflictos de manera productiva, asegurándose de que no se escalan y de que todas las partes sientan que han sido escuchadas y que sus opiniones han sido respetadas. Esto es muy relevante tanto en el sector público como en el privado, ya que las dinámicas de poder implicadas y la variedad de opiniones que tienen las personas finalmente conducen a algún tipo de fricción.

Ejemplo práctico: En una agencia gubernamental, dos departamentos tienen diferencias sobre la asignación de recursos a un proyecto comunitario. El gerente, utilizando sus habilidades sociales, convoca una reunión de ambos departamentos y permite que cada uno exprese sus quejas. El gerente logra construir una solución con la que ambas partes están contentas a través del uso de una comunicación efectiva sin perder de vista los objetivos del proyecto.

3.2.3 Impacto de la inteligencia emocional en las organizaciones

a) Clima organizacional y cultura

Los líderes que practican la inteligencia emocional tienden a tener un mejor clima organizacional y comunicación, sus entornos tienden a tener confianza, autenticidad y comunicación abierta. En el sector público, donde las estructuras jerárquicas son más rígidas, se puede cerrar la brecha en los niveles mentales y emocionales del personal organizacional, la inteligencia emocional facilita una mejor comunicación y menos canalización de burocracia innecesaria.

b) Mejor toma de decisiones

La inteligencia emocional mejora los procesos de toma de decisiones, que a menudo son difíciles y complejos, un gerente del sector público es más propenso a poseer inteligencia emocional, y por lo tanto, puede ver los problemas con más claridad y tomar decisiones equilibradas en lugar de reacciones emocionales irracionales de miedo y enojo, tales decisiones impactan enormemente al sector público porque la responsabilidad y la apertura final dependen en gran medida de ellas.

c) Desarrollo de líderes

Los programas para líderes que son parte del currículo de IE no solo se centran en los aspectos técnicos, sino también en las dimensiones interpersonales de un líder, esto ayuda en el desarrollo de líderes que no solo son capaces de gestionar los recursos, sino también de galvanizar a los miembros del equipo. Tanto en los dominios privados como públicos, los líderes emocionalmente inteligentes son críticos para ejecutar con éxito transformaciones estructurales y estratégicas.

3.2.4 Desafíos de la inteligencia emocional en la gerencia

Si bien la inteligencia emocional es vital para una gestión efectiva, existen dificultades para aplicarla, algunos desafíos que los gerentes pueden enfrentar al aplicar la inteligencia emocional incluyen:

Capacidad para lidiar con el cambio: En una serie de culturas organizacionales que son más rígidas, como muchas Entidades

Gubernamentales, la inteligencia emocional es un término que se trata como nuevo y, por lo tanto, difícil de practicar.

Falta de autoconciencia: No todos los gerentes pueden realizar autoobservación y autoevaluación, la primera etapa para construir inteligencia emocional es la autorreflexión, que, en contextos muy exigentes, es difícil de lograr.

Presión por resultados: En varios entornos organizacionales, especialmente dentro de la industria privada, los gerentes pueden sentir que no hay espacio para el bienestar mental de sus empleados debido al enfoque implacable en las ganancias y la productividad.

3.3 Gestión del cambio organizacional

En el mundo empresarial que está en constante cambio, el cambio organizacional ha llegado a ser visto como un proceso de gran importancia dentro de una empresa e incluso agencias gubernamentales, siendo necesario para su adopción y ventaja competitiva ante los cambios en su entorno. Esto puede incluir la necesidad de la empresa de formular sistemas para la introducción de nuevas tecnologías, la alteración de marcos legales, o incluso la necesidad de redefinir la cultura de la empresa, cualquiera que sea el caso, el cambio debe ser gestionado.

En la medida en que existe la necesidad de que una empresa cambie, ese cambio no es algo ineludible, el cambio podría ser la introducción de nuevos procesos o incluso tecnologías, en la medida en que allanan el camino para que algo mejor venga, también traen un cambio dentro de

las personas, capas y procesos que son parte de la organización. En la medida en que existe un margen entre el fracaso y el éxito en un proceso de cambio, un atributo igualmente importante para ese éxito es la maestría que viene con la gestión del cambio.

3.3.1 Concepto y relevancia de la gestión del cambio

La gestión del cambio es el enfoque planificado y estructurado para garantizar que las transiciones tecnológicas, estructurales, culturales o estratégicas de una organización se realicen de manera eficiente y sin luchas contraproducentes. Esto incluye preparar, apoyar y ayudar a las personas dentro de la organización a ajustarse al cambio y asegurar que los cambios se implementen y, a largo plazo, se mantengan, en el siglo XXI, la gestión del cambio es más importante que nunca debido a la globalización, la tecnología avanzada y el entorno competitivo en el que operan las organizaciones. Esto ha hecho imperativo que tanto las organizaciones privadas como las públicas demuestren agilidad para abordar nuevos desafíos.

3.3.2 El ciclo de la gestión del cambio

La gestión del cambio puede explicarse como un ciclo de planificación continua, implementación, evaluación y mejora, cada uno de estos factores, así como la capacidad y disposición para considerar todos los elementos que podrían facilitar o impedir el cambio son importantes.

a) Planificación del cambio

El primer elemento de la gestión del cambio es utilizar una planificación avanzada en torno al proceso particular, esto implica descubrir la justificación del cambio, establecer metas alcanzables, crear un camino para la implementación, etc. En esta etapa, es importante que la organización gestione su narrativa en torno al cambio para asegurar que sus beneficios y la posible resistencia al cambio, entre los empleados, no eclipsen el valor que podría derivarse de él.

Ejemplo práctico:

En un esfuerzo por optimizar el sistema de gestión de inventarios, una cierta empresa que se dedica a la fabricación decide adoptar un nuevo sistema ERP. La planificación del cambio implica un análisis de la situación actual, la contratación de un proveedor de software, la formación de un equipo de implementación e incluso la identificación de las barreras de resistencia a la gestión del cambio.

b) Implementación del cambio

Este es el proceso en el que el cambio se pone primero en movimiento y luego se lleva a cabo y se planifica en detalle, como con todo lo demás, este proceso es el más importante, la acción que cambia la forma en que se hacen las cosas, en esta situación, en una organización, esto solo puede hacerse si hay un equipo de gestión del cambio.

Ejemplo práctico.

En el caso de la empresa de fabricación, durante la fase de implementación, el equipo a carga se encarga de la instalación del

software, asegura la transferencia fluida de datos y organiza sesiones de entrenamiento para que los empleados comprendan cómo operar el nuevo sistema. Además, es necesario llevar a cabo un monitoreo continuo para garantizar que los problemas se resuelvan a medida que surjan.

c) *Gestión de la resistencia al cambio*

La resistencia al cambio es uno de los desafíos más destacados en las organizaciones, las personas son, hasta cierto punto, reacciones al cambio, lo que tiende a crear un nivel de tensión y, por lo tanto, obstaculizando la implementación, el gerente está en una posición para entender y, luego, mitigar esta situación.

Los temores con respecto a los cambios incluyen:

- El miedo a lo desconocido: Las personas tienen miedo de que el cambio tenga un impacto adverso en su rol o posición en la organización.
- Pérdida de control: Los empleados pueden sentir que ya no tienen poder o influencia sobre las actividades en las que participan a diario.
- Ausencia de confianza: Si los empleados carecen de confianza hacia los líderes o la dirección que están tomando los cambios, es más probable que ocurra resistencia al cambio.
- Las estrategias de gestión de la resistencia incluyen:
- Comunicación bidireccional: Describir el cambio y sus potenciales ventajas para el negocio y los empleados.

- Gestión de empleados: Permitir que los empleados participen en el proceso de toma de decisiones y expresen sus preocupaciones.
- Capacitación y apoyo continuo: Proporcionar las herramientas y la capacitación de gestión del cambio necesarias para los empleados.

Ejemplo práctico:

Una agencia gubernamental que contrata empleados para implementar nuevos sistemas para gestionar sus relaciones con los ciudadanos necesita preparar muy bien a sus empleados. En este caso, el liderazgo necesita informar a los empleados sobre la nueva tecnología y los sistemas para permitirles obtener los beneficios y cerrar las brechas, los empleados necesitan estar en la decisión de ayudar en su apoyo emocional y psicológico durante la transición.

d) Evaluación y ajuste del cambio

Revisar y enmendar es un proceso que es crítico para entender si el cambio está haciendo lo que se pretende, los gerentes necesitan realizar revisiones regulares para evaluar el nivel del cambio y su efectividad y para detectar las brechas, supuestos que no fueron planificados y permitirles cambiar los planos que se hicieron para la implementación.

Ejemplo práctico:

Para la empresa de fabricación que acaba de implementar un nuevo sistema ERP, el enfoque se desplaza hacia un sistema operativo, a partir del cual es importante evaluar continuamente el rendimiento del sistema.

Esto puede incluir la recopilación de comentarios del personal, el análisis de los KPI y la determinación de lo que aún necesita ser optimizado.

3.3.3 Modelos de gestión del cambio

Para ayudar a las organizaciones a abordar el cambio de una manera más estructurada, existen varios modelos que brindan orientación, tales modelos ofrecen un conjunto de herramientas para ayudar a los líderes a navegar a través de las diversas etapas del proceso de cambio.

a) Modelo de cambio de Lewin

Kurt Lewin, uno de los pioneros en el estudio del cambio organizacional, propuso un modelo que consta de tres etapas:

- **Descongelamiento.** En este paso, se identifican las áreas que requieren cambio y se construye un caso para la necesidad de ese cambio.
- **Cambio.** Esta es la etapa durante la cual se introducen los nuevos conceptos, procesos o estructuras organizativas.
- **Recongelamiento.** Este es el punto en el proceso de cambio cuando el cambio se generaliza y los nuevos comportamientos se fijan para que haya un refuerzo para su uso futuro.

b) Modelo ADKAR

El modelo ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) es otro enfoque utilizado en la gestión del cambio. Este

modelo se enfoca en los individuos dentro de la organización y enfatiza los siguientes aspectos:

- Conciencia: comprensión de la necesidad y la importancia del proceso de cambio.
- Deseo: el querer o motivación para apoyar el cambio.
- Conocimiento: la información necesaria y el marco que apoya el proceso de cambio.
- Habilidad: evaluación de la capacidad de las personas para efectuar el cambio.
- Refuerzo: sistemas de motivación implementados para fortalecer los esfuerzos de sostenimiento del cambio.

3.3.4 El papel del líder en la gestión del cambio

Gestionar el cambio implica guiar y dirigir a la organización ya su gente para garantizar que se logren los objetivos del cambio, enfatizando la importancia de las personas en el proceso de cambio, Macy y MacIlrath observan que también se da el caso de que “la ética no debería ser vista solo como un pensamiento posterior, sino que debería moldear no solo lo que se hace, sino también la razón subyacente del cambio”. Los gerentes y líderes deben asumir el rol de agentes de cambio primarios que están listos para hacer los compromisos en la dirección de liderazgo necesaria para guiar a la organización a través de los cambios.

El cambio está, en la mayoría de los casos, asociado con la incertidumbre y el miedo, razón por la cual se espera que los líderes tengan un alto nivel de inteligencia emocional en estos casos, los empleados deben tener una buena sensación de que los líderes de la organización asumen la propiedad del proceso de cambio y están listos para liderarlo.

Habilidades clave de los líderes en la gestión del cambio:

- Comunicación efectiva. Los líderes deben ser capaces de comunicar el cambio y las ventajas que lo acompañan.
- Compasión. Comprender los sentimientos del personal y ayudarles a afrontar es esencial.
- Control y supervisión. Necesidad de tener un plan de cómo el cambio será productivo para la organización y cómo se llevará a cabo.

3.4 Pensamiento estratégico e innovación

La contemporaneidad en el campo empresarial y en el mundo organizacional se caracteriza por un ambiente de continua transformación, en este sentido, para poder sobrevivir y desarrollarse en este medio, los extremos de liderazgo deben ser capaces de anticipar el futuro y, además, apartarse de las rutinas. En este sentido, el pensamiento estratégico es el proceso de crear el futuro de la organización, tomando decisiones que permitan a la organización mantener su existencia y crecer, mientras tanto, por otro lado, encontrar

la innovación se ha convertido en un importante motor que ayuda a las organizaciones a permanecer competitivas y adecuadas en el mercado. Aun así, el pensamiento estratégico y la innovación aún necesitan integrarse en lugar de ser tratados de forma aislada, dado que ambos están interrelacionados y sirven para dar forma al futuro de cualquier organización.

3.4.1 El pensamiento estratégico: una visión a largo plazo

El pensamiento estratégico implica más que formular planes a largo plazo; significa "tener una imagen mental clara de la posible dirección futura de la organización", sopesando tanto las capacidades adaptativas como los desafíos del entorno, esta situación debe estar alineada con los propósitos y valores de la organización, al mismo tiempo que debe ser lo suficientemente flexible para acomodar los movimientos y cambios del mercado y el contexto en el que opera la organización.

Como resultado, el pensamiento estratégico se convierte en un proceso mental lento, orientado hacia el exterior y profundamente arraigado, que retrata los desafíos y problemas internos y externos de la organización, los gerentes deben estar equipados para detectar y anticipar movimientos ascendentes o descendentes en una tendencia, riesgos que tienen el potencial de abrir oportunidades para cambios y desplegar la capacidad de la organización. Este tipo de pensamiento no es algo que se dicte; es algo que debe ser nutrido y cultivado en todos los niveles de la jerarquía, engendrando una cultura organizacional que valore el pensamiento reflexivo y la elección racional.

Un entorno empresarial global acompañado de crecientes interdependencias en el mercado requiere que los gerentes tengan perspectivas globales mientras prestan atención a las particularidades que los rodean, así, el pensamiento estratégico, en este caso, se extiende a la capacidad de actuar en anticipación de cambios en las condiciones que otros solo consideran probables, formular una estrategia en estas condiciones requiere una buena dosis de imaginación.

La adaptabilidad es extremadamente importante, una de las características del pensamiento estratégico es la habilidad y la voluntad de apartarse de posiciones establecidas, los gerentes, en este caso, deben buscar formas de obtener más valor de una situación emergente en lugar de simplemente protegerse contra amenazas, la flexibilidad, en este caso, es fundamental para una ventaja competitiva duradera.

3.4.2 La Innovación: El motor del cambio

Mientras que la estrategia organizacional se centra en metas a largo plazo y en la toma de decisiones reflexiva, la innovación sostenida actúa como el motor que permite a las organizaciones implementar la visión con éxito. La innovación es mucho más amplia que la introducción de nuevos productos y servicios; también implica la mejora continua de los procesos internos, la aplicación de nuevas tecnologías y la reconfiguración de modelos de negocio para sostener la ventaja competitiva.

La innovación puede tomar la forma de mejoras continuas e incrementales, así como de avances radicales que pueden transformar toda una industria, una organización que fomenta una actitud de

innovación y que está continuamente buscando nuevas y mejores formas de hacer las cosas, tiene una mejor oportunidad de tener éxito en un mercado altamente competitivo y en rápida evolución. Además, la innovación es necesaria para formular nuevas maneras de abordar los complejos desafíos que enfrentan tanto el sector privado como el público, ya sea diseñando soluciones más efectivas para problemas persistentes o diseñando nuevos servicios que satisfagan mejor las necesidades de los ciudadanos y consumidores.

Los líderes con una orientación hacia la innovación deben reconocer que la innovación no es algo que aparece repentinamente, necesariamente debe ser alimentada dentro de la organización, para fomentar una cultura de innovación, es imperativo ofrecer a los trabajadores la libertad de explorar y proponer nuevas ideas, sin el temor a cometer errores. Las organizaciones, en lugar de castigar los errores, deberían verlos como una oportunidad para el desarrollo, esto es posible a través de un liderazgo que respete la creatividad y un entorno que fomente la cooperación y el trabajo en equipo.

3.4.3 La conexión entre pensamiento estratégico e innovación

El valor se obtiene cuando la estrategia y la innovación se combinan sin problemas, en líder estratégico también es un líder innovador y debe buscar áreas donde la innovación pueda agregar valor a la organización. Igualmente, los innovadores deben estar sincronizados con la estrategia de la organización para asegurarse de que sus esfuerzos se dirijan a áreas que realmente mejoren el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo, esto se ejemplifica, en la práctica, en cómo los procesos de toma de

decisiones deben ser flexibles, permitiendo que las ideas innovadoras apropiadas se sincronicen con los objetivos y la visión estratégicos. Una empresa que pretenda penetrar en un mercado internacional, por ejemplo, no puede lograr esto solo con el aspecto innovador de la mezcla de marketing; también hay una estrategia rígida que necesita ser implementada.

3.4.4 La innovación estratégica en el sector privado y público

La innovación estratégica en el ámbito privado se da en función de que una organización es capaz de ajustarse con celeridad a los cambios en la demanda del mercado y a las condiciones de oferta por parte de la competencia. Una compañía debe tener la capacidad de pivotar con el surgimiento de variadas nuevas tecnologías o cambios en el gusto de los consumidores; de modo que, a la larga, se encuentren en la delantera de la competencia. Por ejemplo, las compañías tecnológicas gigantes, se encuentran en una búsqueda continua de nuevas oportunidades no solo en la creación de productos, sino también en el desarrollo de nuevas estrategias de negocios y en la forma de relacionarse con los clientes.

No sería correcto decir que la innovación está ausente en el sector público, ya que es esencial para mejorar la efectividad de los servicios proporcionados al público, las entidades gubernamentales tienen que encontrar formas creativas de resolver problemas sociales, gestionar los fondos públicos de manera más efectiva y mejorar la experiencia del ciudadano. Aunque el ritmo de innovación en el sector público es mucho más lento que en su contraparte debido a la burocracia y la presión presupuestaria, la necesidad de innovación estratégica es igualmente

fuerte. Por ejemplo, el servicio de gobierno electrónico no solo aumenta el nivel de efectividad de los servicios gubernamentales, sino que también permite a las instituciones satisfacer mejor las necesidades de una sociedad cada vez más social y exigente.

3.4.5 El liderazgo en el pensamiento estratégico y la innovación

El liderazgo también facilita la planificación estratégica y la cultura de la innovación, ellos deben ser capaces de hacer que sus grupos piensen estratégicamente y desafíen la lógica de por qué se hacen las cosas de una determinada forma. Un líder debe ser visionario y al mismo tiempo debe ser pragmático, debe facilitar a sus grupos la adopción de ideas que van a generar beneficios a la organización en el largo plazo.

Los líderes deben tomar la iniciativa y asumir los riesgos que planifican, la innovación, por su naturaleza, debe tener un elemento de ignorancia, y los gerentes estratégicos deben tener la osadía de gastar en pro cosas que se prometen como nuevas e innovativas, aunque los resultados no se vean de forma inmediata. La organización, en términos de competitividad, y también la satisfacción de sus empleados, satisfacen los mandatos que se adquieren por el hecho de ser que se demuestra que realmente las cosas se pueden hacer y se hacen en su gestión.

3.5 Adaptación tecnológica y transformación digital

En la era de la tecnología, la capacidad de adoptar la tecnología es invaluable para que una organización permanezca competitiva, eficiente y relevante dentro del contexto de un mercado globalmente integrado. La transformación digital es más que la incorporación civil de nuevas

tecnologías; es un cambio cultural, infraestructural y estratégico que redefine las operaciones de la organización, las interacciones con los clientes, los procesos internos y el marco de toma de decisiones, en este sentido, los gerentes deben prepararse para el papel de líderes y maestros de este proceso transformacional, ya que son ellos quienes deben guiar a los miembros de sus equipos y a toda la organización a través de los novedosos y complejos cambios que esta integración de nuevos dispositivos tecnológicos conlleva. La transformación digital es un proceso integral que es continuo y afecta a todas las partes constitutivas de la organización, desde la administración de recursos humanos hasta la simplificación de los procesos de producción y distribución.

3.5.1 La transformación digital como proceso estratégico

La transformación digital no puede ser vista como la adopción de nuevas tecnologías solamente, ya que es un cambio más complejo que implica un enfoque en los procesos de negocio junto con las personas y la cultura organizativa. La cultura organizacional sigue siendo el pilar principal que requiere integración, el constructor de la cultura digital debe ser definido, en términos más concretos, una opción se convierte en clave. La efectividad organizacional depende de los procesos que conectan la empresa y permiten que los flujos de trabajo sean eficientes, traer innovación y más a la mesa mientras se optimiza. la mesa en la que se sientan necesita tener los bordes redondeados, los líderes deben crear un ambiente que favorezca el diálogo, esto es clave para que surjan grandes ideas y que el proceso de transformación digital sea exitoso.

3.5.2 El papel de la tecnología en la gestión de procesos

Una ventaja clave derivada de la transformación digital es la simplificación de los procesos internos, la utilización de herramientas digitales en las organizaciones permite la automatización de actividades repetitivas, la mejora de la gestión de datos y una disminución en los errores humanos. La inteligencia artificial, los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), la analítica avanzada y el big data son solo algunos ejemplos de las tecnologías que están cambiando la forma en que las organizaciones toman decisiones.

En el sector privado, por ejemplo, las empresas implementan sistemas CRM para mejorar la personalización de las interacciones con los clientes, lo que permite una oferta más adaptada de productos y servicios a las demandas del mercado más amplias, además, la adopción de plataformas digitales ha permitido el surgimiento y crecimiento del comercio electrónico, permitiendo el acceso a mercados adicionales. En el sector público, la transformación digital puede mejorar la eficacia y la transparencia de los procesos gubernamentales, la digitalización de los servicios públicos no solo mejora la interacción de los ciudadanos con su gobierno, sino que también facilita los procesos administrativos, reduce los costos y aumenta la responsabilidad del gobierno. Por ejemplo, los servicios digitales del gobierno, incluidos los servicios de gobierno electrónico, mejoran la accesibilidad de los servicios y reducen el nivel de complejidad requerido por los ciudadanos en el proceso de solicitud, reduciendo así la carga regulatoria.

3.5.3 La cultura organizacional en la era digital

Transformar la cultura organizacional para poder realizar una innovación tecnológica a fondo resulta polémico y probablemente es la más alta en contradicciones, poner en marcha al complementario conjunto tecnológico y organizativo sin la colaboración de la mano de obra y su alto grado de disponibilidad y autor recesión al evitar nuevos procesos y nuevas herramientas resulta en utopía. Este cambio en la cultura hacia la era digital sin fronteras necesita ser vago desde el área de interés y recordar desde arriba hacia abajo.

Desde la perspectiva de la era digital, el gerente tiene una responsabilidad estratégica como modelo a seguir al interactuar principalmente con el mercado para impulsar las condiciones que son persistentes para la máxima utilización de las tecnologías alcanzadas. La formación debe sintetizar nuevas competencias a niveles comportamentales, computacionales y sociotécnicos, específicamente desde el punto de vista de elevar la productividad y la eficiencia tanto individual como colectiva.

Los líderes en la cima de la brecha digital necesitan apoyar la mentalidad de cruzar la línea en innovación, esto también significa dar la bienvenida proactivamente al éxito de una mentalidad emprendedora de la rápida revolución postindustrial, que es el paralelo de un propósito para el audaz cambio, ya que el cambio siempre es anclado en el éxito. Los trabajadores hacia las personas en la era post digital son reclutados y en la utilización de los procesos ampliados para proporcionar soluciones

direccionales en los dispositivos, que han podido tener el cambio en función y servir al aparato horizontal de la era digital sin fronteras.

3.5.4 Desafíos en la implementación de la transformación digital

A pesar de que las ventajas de la transformación digital son visibles, la introducción de diferentes tecnologías ha tenido y seguirá teniendo diferentes niveles de complejidad y desafíos, la resistencia al cambio es uno de los desafíos más significativos y siempre es mayor cuando los empleados sienten incertidumbre en torno a las nuevas herramientas, o cuando temen la posibilidad de que las herramientas reemplacen sus habilidades.

Se deben desarrollar estrategias para ayudar a contrarrestar la discriminación como la del cambio, que aborden las preocupaciones en torno a estos temas, esto quiere decir que es importante involucrarse con el cambio y aclarar los posibles resultados positivos que podría tener, así como ayudar y apoyar a los empleados de manera positiva a lo largo de todo el proceso. Los temores laborales pueden transformarse en temores bien estructurados con las herramientas adecuadas a su alrededor, y el apoyo sostenido en el ámbito profesional, especialmente dirigido hacia ellos, cambiará drásticamente la percepción que tendrán los empleados.

La dificultad que surge de la implementación de nuevas tecnologías es a menudo catalizada por su elevado costo, la infraestructura digital y el software especializado junto con la capacitación necesaria generan costos particularmente inmensos dentro de las organizaciones públicas y las pequeñas y medianas empresas. Dichos costos deben ser

considerados desde una perspectiva a largo plazo, ya que la mejora en la eficiencia operativa, la reducción de costos y el acceso a nuevos mercados son solo un resultado de una organización estructural; que se adapta y utiliza efectivamente tecnologías novedosas.

3.5.5 Seguridad y privacidad en la transformación digital

La fórmula de la seguridad, al lado de la ciber estrategia, es de fundamental importancia en la ciber transformación de la empresa, en la ciberseguridad, se habla de la seguridad de los datos en la fórmula de seguridad. La protección de los huéspedes, la ciberseguridad sede, y la protección de datos y triviales, la ciberseguridad en todas las organizaciones y sectores es indiscutibles y católicos, en particular, esta es la gestión de datos de clientes y ciudadanos.

Las organizaciones deben destinar estas medidas a los recursos humanos de alta calificación, establecer normas de protección y defensa, y a los ciberrecursos óptimos de protección y seguridad de la información. Estos recursos deben tener la certeza de que las organizaciones en las que trabajan poseen el armamento necesario para afrontar los desafíos, en las administraciones públicas, el gobierno, que cuenta con la ciudadanía de la que se espera protección y confianza, debe realizar medidas para asegurar la confianza y prevenir el ciberacoso, esto es, la protección de los datos perdidos durante la circulación y el acceso de los ciudadanos de manera horizontal interactivos.

3.5.6 Liderando la transformación digital

Los gerentes desempeñan su papel en la 'digitalización' con gran liderazgo, esto requiere tanto el conocimiento y comprensión de la tecnología como la comprensión de la motivación de los equipos, la comunicación de la cultura digital, y la cultura que hay que gestionar en el momento de utilizar nuevas tecnologías.

Es de esperarse que un gerente, en la toma de decisiones, escoja aquellas que estén de acuerdo en el conjunto de tecnología que la empresa tendrá, y con los objetivos que a largo plazo se determinen. Igualmente, están en la obligación de cuantificar el resultado que la empresa obtiene de tales, y en función a esto, a los resultados, tomar nuevas decisiones.

Por el contrario, es importante definir que la 'digitalización' no es un proceso en el cual se lleva a cabo un 'cambio', es un proceso que se enmarca dentro de un conjunto de acciones, las organizaciones deben ser capaces de luego el 'cambio' de la tecnología, utilizar en su mejor forma las 'oportunidades' que el 'cambio' del sistema digital ofrecerá, y mejorar la competencia, y dentro de esto sus propias acciones.

3.6 Preguntas de retroalimentación capítulo III

1. ¿Cuáles son las maneras más significativas en que el empoderamiento y el coaching pueden alterar la forma en que gestionas y motiva a tu equipo?
2. ¿De qué manera puede la mejora del impacto emocional alterar la gestión de las relaciones profesionales y el enfoque hacia decisiones críticas?

3. ¿Cuáles son los mayores desafíos de la gestión del cambio organizacional y cómo puedes guiar a tu equipo en tiempos de cambio?
4. ¿Cuál es el valor del pensamiento estratégico en las organizaciones públicas y privadas en la previsión y la toma de decisiones a largo plazo?
5. ¿Qué impacto tienen los cambios en la innovación tecnológica en las habilidades gerenciales necesarias para asegurar la posición competitiva sostenida de una organización?
6. ¿Cuáles son los pasos y estrategias que puedes tomar para desarrollar una cultura amigable con la innovación en tu equipo u organización?
7. ¿Cómo gestionas el miedo al cambio dentro de tu equipo y qué puedes hacer para promover una apertura a la innovación?
8. ¿Qué problemas tienes con la integración de tecnologías emergentes en tu organización y cómo manejas la resistencia a la adopción de tecnología?
9. ¿Cómo utiliza la inteligencia emocional para aliviar el estrés y gestionar la presión durante las fases de transformación de su organización?
10. ¿Qué papel juega la resiliencia organizacional en la capacidad de una empresa o entidad pública para adaptarse a los cambios en el entorno y cómo puede ser mejorado?

CAPÍTULO IV

4 RETOS Y PERSPECTIVAS DE LA GERENCIA EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

4.1 Ética, transparencia y responsabilidad social

Las organizaciones tanto privadas como públicas necesitan promover dichos valores como la ética, la responsabilidad social y la transparencia en cualquier aspecto de la función de la organización, estos aspectos, descritos en detalle en el párrafo, están correlacionados con la sociología, la antropología y la filosofía. Los gerentes deben avanzar hacia el equilibrio o la armonía, teniendo en cuenta la interdependencia y la interacción de la sociología, la economía, los aspectos del medio ambiente y la tecnología, apoyados por el equilibrio y la maximización de las ganancias.

4.1.1 Ética en la gerencia

La ética en la gerencia abarca los lineamientos que se utilizan en la toma de decisiones y actos de los gerentes en una organización, en la esfera pública, la ética es mucho más crítica porque las decisiones gerenciales afectan a la sociedad en su conjunto. La gestión del sector público conlleva la responsabilidad de servir al bien común sin ningún conflicto de interés, lo que incluye ocultar cualquier ganancia personal o beneficio de grupos de interés.

En el sector privado, la relevancia de la ética es profunda, ya que las decisiones gerenciales influyen en los empleados, consumidores,

proveedores y el círculo general de la sociedad, las empresas deben comportarse éticamente e ir más allá del cumplimiento de las leyes, regulaciones y directrices de la organización, las empresas deben trabajar arduamente para mejorar su reputación y mantener la confianza de los interesados.

4.1.2 Transparencia en la gestión

La transparencia implica la accesibilidad y cercanía de una entidad y sus operaciones, en la administración pública, la transparencia es crucial para un despliegue efectivo de recursos y su utilización. Los gobiernos deben proporcionar información sobre políticas, presupuestos, proyectos y resultados, lo que puede ayudar a reducir la corrupción, mejorando así la democracia.

La transparencia también es crucial en entidades privadas, especialmente en el contexto de la comunicación con accionistas, clientes y empleados, las empresas transparentes proporcionan información sobre su rendimiento financiero, prácticas laborales y obligaciones sociales y ambientales. Dicha transparencia genera confianza entre las partes interesadas, lo que fomenta mejores relaciones comerciales y mejora la rentabilidad del negocio.

4.1.3 Responsabilidad social empresarial (RSE)

La responsabilidad social empresarial (RSE) involucra los impactos sociales y ambientales de un negocio junto con los beneficios económicos asociados a él, las empresas tienen un conjunto de obligaciones para realizar inversiones sociales y demostrar beneficios

económicos tales como los derechos sociales y ecológicos relacionados con problemas de salud, acceso a la educación y la provisión de seguridad.

La RSE se ha convertido en una parte vital de hacer negocios. Las corporaciones tienen el deber principal de saber que sus operaciones van más allá de la mera generación de ganancias y que aumentar el valor social y ambiental del negocio, por lo tanto, necesita mantener sus operaciones en el negocio, lo que implica equidad, educación, programas de desarrollo comunitario, reforestación, reducción de la huella de carbono y empleo, entre otros.

La RSE también se centra en la creación de valor para todas las partes interesadas, que incluye no solo a los accionistas, sino también a los empleados, clientes, proveedores, la comunidad local y el ecosistema, las empresas que hacen un compromiso genuino con la RSE no solo mejoran su reputación, sino que también se preparan para el éxito a largo plazo, ya que son vistas como responsables y éticas.

4.1.4 Interrelación entre ética, transparencia y responsabilidad social

Estos tres conceptos están estrechamente conectados. Una organización, cuando es temperada en sus acciones, es ética y probablemente trabajará de manera transparente y de forma social y ambientalmente responsable, las huellas pueden involucrar a las partes interesadas para criticar si una organización es ética y socialmente responsable y socialmente responsable también es equilibrada, los principios del modelo de negocio éticamente alineado demuestran un compromiso de la organización con la comunidad y el medio ambiente.

En las organizaciones públicas, cumplir con los intereses colectivos tiene como objetivo un enfoque primario y un comportamiento ético de alto orden, protegido más por la virtud con una cultura ética y socialmente responsable completa. El bienestar de los ciudadanos alineados verticalmente es la máxima prioridad en los sistemas administrados por el estado.

En las organizaciones privadas, la racionalidad limitada maximiza los beneficios como enfoque primario; el valor excedente del paradigma empresarial socialmente responsable defiende, dice, el comportamiento ético y racional socialmente responsable. Las empresas pro-negocio evitan considerar las restricciones, el marco del paradigma de apertura genera un valor extenso en los negocios con marcos socialmente responsables agradeciendo a los constituyentes.

4.2 Globalización, diversidad y multiculturalidad

La globalización continúa redefiniendo las interacciones sociales, políticas y económicas en todo el mundo, este cambio y diferentes fenómenos impactan la forma en que tanto las organizaciones del sector público como del sector privado gestionan recursos, estrategias y relaciones con las partes interesadas. Un profundo impacto de la globalización ha sido la mayor diversidad cultural dentro de las organizaciones, los gerentes en organizaciones públicas y privadas enfrentan el desafío de adquirir el nuevo conjunto de habilidades necesarias para funcionar en un lugar de trabajo complejo, multicultural y diverso, este escenario, sin embargo, es favorable para ambas partes, ya que ayuda a desarrollar competencias para el empleo de habilidades.

4.2.1 La globalización y sus implicaciones para la gerencia

La creciente interconectividad de los mercados, economías y culturas a través de las fronteras nacionales es de lo que trata la globalización, con el desarrollo sin precedentes y rápido de las tecnologías de información y comunicación, la globalización desató el comercio internacional y facilitó el movimiento transfronterizo de personas y capital, lo que permitió a las organizaciones llevar a cabo negocios sin límites.

En el dominio público, las realidades socioeconómicas y geopolíticas en constante cambio y la necesidad de integrar sin problemas las tendencias globales y las mejores prácticas en las políticas de desarrollo nacional y la gobernanza, llevan a los gobiernos a la globalización. Mientras abarca desde la creciente actividad económica transfronteriza, la adopción e implementación de marcos de gobernanza global, regulaciones y normas en cambio climático, derechos humanos y seguridad, que son gobernanza en bloque, hasta la combinación y entrelazado de lo global y lo local, convirtiéndose así en glocal.

En el dominio privado, la globalización continúa proporcionando oportunidades de negocio, aunque viene con costos, hay negocios internacionales, cada uno de los cuales es, y varios, que trata con el individuo, y más, que operan en lo mismo, que son mercados nacionales, transfronterizos y globales, mercados sin fronteras, donde hay sistemas legales diversos, y complejos, fiscales, organizativos y culturales, así como abarrotados, con expectativas variables. La globalización es un imperativo para entornos complejos, diversos y globales y necesita ser,

que son estratégicos, globales, y desarrollados, equipos – en el dominio privado.

4.2.2 Diversidad y multiculturalidad: un reto y una ventaja estratégica

La diversidad y la multiculturalidad no son fenómenos que hayan surgido recientemente por el aumento de la globalización, sin embargo, en la actualidad, los gerentes deben incorporar el género, la raza, la etnia, la religión, la orientación sexual, la discapacidad y otras dimensiones de la multiplicidad al mismo tiempo que gestionan.

En el sector público, la diversidad se traduce en una mayor representación de las diversas comunidades a las que los gobiernos prestan servicios, este escrutinio requiere que los gerentes públicos adopten y practiquen políticas de inclusión y entrega de servicios equitativos. La gestión de la diversidad en el sector público también tiene el propósito de asegurar que todos los grupos sociales estén representados, lo que mejora la mayor cohesión social y la legitimidad del gobierno.

4.2.3 Desafíos y estrategias para la gestión de la diversidad

Como muchos podrían estar de acuerdo, la diversidad y el multiculturalismo pueden ser agotadores para los gerentes, uno de los problemas es la ausencia de sesgos, tanto a nivel personal como organizacional, tales sesgos pueden ocurrir durante los procesos de contratación, la distribución de tareas, las oportunidades de desarrollo y las actividades cotidianas.

Además, las diferencias culturales pueden causar malentendidos, especialmente cuando las expectativas difieren entre los miembros de un equipo, tales conceptos erróneos pueden sofocar la cohesión y la efectividad de un grupo si no se manejan adecuadamente. Para abordar tales asuntos, se requiere que los gerentes promuevan estrategias de diversidad e inclusión las más comúnmente utilizadas incluyen las siguientes:

- **Capacitación en Comunicación Intercultural:** Esto inculca la comprensión de las diferencias culturales y las mejores prácticas para lograr efectividad al trabajar en equipos multiculturales. Esto reduce los conflictos y fortalece las relaciones laborales cohesivas.
- **Políticas de Inclusividad:** Iniciativas que buscan proporcionar un trato justo a los empleados, como oportunidades laborales equivalentes independientemente del origen cultural, género y otros factores diferenciadores.
- **Fomentar la comunicación abierta y el respeto mutuo:** Establecer un ambiente donde los empleados se sientan apoyados y seguros para expresar sus pensamientos y preocupaciones sin restricciones es importante para reducir malentendidos y mejorar la cohesión del equipo.
- **Aceptación de la diversidad:** Tratar la diversidad como un activo estratégico en la organización, celebrando y apreciando la diferencia cultural como un factor importante que agrega valor a la organización.
- **Rol de la Inteligencia Cultural en la Gestión:** La Inteligencia Cultural se considera una de las competencias más fundamentales

que un gerente debe tener para lidiar exitosamente con la diversidad y el multiculturalismo, la habilidad para entender, apreciar y relacionarse de manera efectiva con personas de diferentes culturas, los gerentes con alta inteligencia cultural tienden a apreciar más las diferencias, cambiar su comportamiento de comunicación y gestionar las relaciones en equipos multiculturales, lo que resulta en una mayor productividad y relaciones laborales mejoradas.

4.3 Sostenibilidad y gestión ambiental

En cualquier organización, la implementación de la gestión ambiental sostenible ya no es una opción, sino una necesidad, tanto desde una perspectiva ética como social, política y económica. Minimizar el impacto ambiental negativo y fomentar el desarrollo sostenible está entre los objetivos más priorizados tanto en los sectores público como privado, se ha convertido en una necesidad para las organizaciones integrar los principios de sostenibilidad en sus políticas y operaciones diarias para responder al desafío global.

4.3.1 Sostenibilidad en el contexto de la gestión

Si bien la protección del medio ambiente es una preocupación digna, el concepto de sostenibilidad se expande aún más, es la capacidad de una organización para continuar sus operaciones sin agotar y destruir los recursos naturales y los ecosistemas, y al mismo tiempo, proporcionar valor económico, social y ambiental durante un período prolongado. La sostenibilidad comprende tres dimensiones: económica, social y ambiental, a menudo denominadas las '3R' de la sostenibilidad: Reducir,

Reutilizar y Reciclar, que dan forma a los enfoques y actividades empresariales contemporáneas.

En el sector público, la sostenibilidad se manifiesta en el desarrollo de políticas públicas que tienen como objetivo el bienestar de la sociedad a largo plazo, salvaguardar los recursos naturales y mejorar la calidad de vida para las generaciones actuales y futuras. Es responsabilidad de los gerentes públicos entrelazar la sostenibilidad en cada aspecto de la administración pública, incluyendo el diseño urbano, la planificación de recursos naturales y políticas educativas y de salud transversales, además, las políticas públicas podrían promover la sostenibilidad del sector privado, a través de regulaciones sobre el control de emisiones de carbono, gestión de residuos y uso de recursos.

En el sector privado, la sostenibilidad ha pasado de ser una preocupación periférica a una estrategia principal, las empresas ahora necesitan ir más allá del cumplimiento y adoptar una postura proactiva al infundir sostenibilidad en todas sus operaciones, producción y procesos de distribución. Esta postura proactiva hace más que solo proteger el planeta, también aumenta las eficiencias operativas, reduce los costos a largo plazo y mejora la imagen corporativa, en muchos casos, las empresas que adoptan un enfoque sostenible más proactivo suelen exhibir un mejor rendimiento en el mercado debido a su imagen como negocios responsables y orientados al bienestar global.

4.3.2 Gestión ambiental como responsabilidad corporativa

La gestión ambiental es la operación responsable y la integración y utilización sostenible de los recursos clave del negocio y las actividades

organizacionales destinadas a minimizar sus impactos negativos en el medio ambiente. En términos prácticos, significa para los gerentes la identificación de oportunidades para la ecoeficiencia, la adopción de tecnologías “más limpias”, la optimización de recursos y la mejora de procesos. El gobierno es responsable de gestionar el medio ambiente dentro de las fronteras del país mediante la aplicación de las leyes para proteger el medio ambiente y los ecosistemas, proteger los ecosistemas de agua y aire, promover el uso de energía renovable y la gestión responsable de residuos son partes de la Gestión Ambiental Pública del país, proteger la biodiversidad junto con la defensa de la educación pública es vital. La educación ambiental es esencial para que el público entienda la necesidad de defender la sostenibilidad y la protección del medio ambiente.

En el sector privado, el medio ambiente es una obligación social, moral y estratégica, vemos que un número de empresas están ahora participando en responsabilidades sociales, especialmente bajo el rubro de responsabilidad social. Esto incluye, pero no se limita al uso de energía renovable, una menor huella de carbono, y participar en el reciclaje, y el uso de productos ecológicos en el proceso de producción.

4.3.3 Las ventajas de la sostenibilidad para las organizaciones

La adopción de prácticas responsables y sostenibles, diseñadas para ayudar en la mitigación del daño causado al planeta, también tiene la capacidad de ofrecer ventajas competitivas tanto a organizaciones públicas como privadas. Algunas de las principales ventajas son:

- La reducción de costos operativos: Las organizaciones que implementan prácticas de gestión de recursos y procedimientos de trabajo energéticamente eficientes tienden a limitar sus costos operativos durante un período determinado. Por ejemplo, el uso de tecnologías energéticamente eficientes o la optimización de los procesos de producción conducen a ahorros significativos en costos.
- Mejora de la imagen y reputación corporativa: Las organizaciones con políticas sostenibles tienden a ser consideradas más favorablemente por sus consumidores, inversores y el público. La sostenibilidad puede ser una ventaja competitiva para atraer a clientes conscientes del medio ambiente y mejorar la lealtad a la marca.
- Cumplimiento normativo: Las empresas que adoptan prácticas sostenibles son las que están mejor posicionadas para adaptarse a las leyes y regulaciones ambientales más estrictas que probablemente surgirán en el futuro, evitando así las multas que probablemente se impongan.
- Expansión hacia nuevos mercados: Las empresas que demuestran su dedicación al desarrollo sostenible tienen la oportunidad de expandirse hacia nuevos mercados, particularmente aquellos que valoran más los productos y servicios ecológicos, además, la disposición de los consumidores a pagar un precio premium por productos sostenibles aumenta.
- Perspectiva de los reclutadores: Los empleados, particularmente los trabajadores más jóvenes, desean colaborar y trabajar para organizaciones que compartan sus valores, incluidos el valor de la

sostenibilidad. Los profesionales con experiencia y habilidades relevantes que desean unirse al movimiento de sostenibilidad responsable y positiva son más propensos a trabajar para organizaciones que practiquen la sostenibilidad responsable.

4.3.4 Barreras y desafíos de la gestión ambiental sostenible

A pesar de la mayoría de los beneficios, la práctica de la sostenibilidad conlleva una serie de desafíos para los gerentes. Por ejemplo, el principal desafío puede ser la inercia organizacional, un tipo de resistencia interna al cambio, que puede crear dificultades para que la organización adopte nuevas tecnologías y procesos más ecológicos. Una práctica más sostenible también podría requerir una inversión inicial costosa, lo que afectaría particularmente a las organizaciones más pequeñas.

Además, las lagunas en la información y la formación sobre la implementación de prácticas de sostenibilidad pueden obstaculizar la efectividad de las iniciativas ambientales, por lo tanto, es importante que los gerentes desarrollen una cultura organizacional que fomente la sostenibilidad proporcionando formación continua a los empleados y estableciendo objetivos claros en materia de sostenibilidad.

4.4 Principales desafíos del gerente público

Las responsabilidades de los gerentes públicos implican la gestión eficiente de recursos y la ejecución de políticas que impactan a la sociedad, su papel definitivamente tiene sus dificultades, dentro de un sistema político que está limitado por recursos y permeado por

expectativas públicas poco realistas, los gerentes públicos enfrentan una variedad de desafíos que requieren un liderazgo refinado, gestión de recursos y toma de decisiones. A continuación, algunos de los desafíos que enfrentan los gerentes en el sector público en la actualidad.

4.4.1 Organización incumbente y burocracia rígida

Uno de los desafíos más profundos que enfrentan los gerentes públicos es la burocracia que predomina en la mayoría de las instituciones del sector público, la preocupación principal en la mayoría de las instituciones del sector público es la incapacidad de las estructuras y sistemas de la organización para equilibrar la jerarquía y las capas formales del proceso. Si bien las capas están destinadas a simplificar la toma de decisiones, no hay duda de que un sistema excesivamente rígido puede retrasar y interrumpir todo el proceso de gestión, la incapacidad de una burocracia para abrazar la innovación y otros nuevos paradigmas es lo más angustiante.

Para enfrentar tal problema, los gerentes públicos deben encontrar un "equilibrio" entre "seguir la letra" de la ley y "ser rápidos y efectivos" durante la fase de implementación de políticas. El enfoque "orientado a resultados" en la administración pública se está volviendo cada vez más popular, donde los gerentes se centran en los objetivos finales y tratan de eliminar la burocracia.

4.4.2 Escasez de recursos

A diferencia de los gerentes de organizaciones privadas, los gerentes públicos son menos libres en la forma en que asignan recursos para

lograr sus objetivos estratégicos, los presupuestos del sector público están a menudo definidos de manera estrecha debido a las restricciones fiscales, el enfoque del gobierno y la asignación de recursos a varios servicios diferentes (salud, educación, orden público, infraestructura, etc.).

Estas restricciones ponen a los gerentes públicos en la difícil posición de intentar asignar y gestionar recursos de la manera más efectiva, necesitan asegurarse de que se logre la calidad óptima de los servicios públicos al menor costo para contrarrestar las frecuentemente incontrolables restricciones presupuestarias, por lo tanto, es esencial una priorización y toma de decisiones adecuadas para abordar esta situación.

4.4.3 Presiones políticas y cambios en el liderazgo

Los gerentes públicos operan en un entorno que está tremendamente politizado, y las decisiones de gestión pueden ser influenciadas por los cambios en el gobierno y la participación de políticos. Con cada cambio en el liderazgo político, también viene un cambio en el conjunto de prioridades con las que un líder debe alinearse, junto con sus nuevos principios rectores, es responsabilidad de los gerentes manejar estos cambios mientras también se aseguran de que no haya interrupción en los servicios públicos que se ofrecen, sin importar cómo se formen los cambios en las políticas y las nuevas estrategias.

Además, se espera que los gerentes públicos sean políticamente astutos, gestionando un 'círculo interno' que incluye miembros de la legislatura, partidos políticos y grupos de interés, manejar las presiones políticas para 'jugar a la política' es complejo porque se espera que los gerentes

hagan más que simplemente responder a los políticos dominantes y actúen.

4.4.4 Responsabilidad y transparencia

En el sector público, la responsabilidad y la transparencia van de la mano para que el público en general pueda tener confianza en la gobernanza del país, los gerentes en la administración pública tienen que lidiar con el monitoreo público, la prensa, agencias de responsabilidad y partidos políticos, que no escatiman tiempo en aplicar supervisión a su trabajo. Cualquier error o brecha de cumplimiento, debido a las drásticas consecuencias previstas, puede causar un golpe a la reputación de la carrera de una persona; por lo tanto, la contribución a la exageración de la responsabilidad es mayor.

No obstante, son las inquebrantables expectativas de responsabilidad las que rigen las acciones de los gerentes del sector público, incluso en el área de la gestión de recursos y la desvinculación de decisiones en relación con proyectos, para ser incondicionales. Para lograrlo, es necesario implementar mecanismos de control/supervisión internos, sistemas de evaluación de políticas públicas e incluso retroalimentación activa de políticas, que aseguren la utilización productiva y racional de los recursos.

4.4.5 Diversidad y equidad en la provisión de servicios

La diversidad es otro de los muchos desafíos que enfrentan los gestores públicos en sociedades cada vez más heterogéneas, los gobiernos deben asegurar que los servicios públicos sean accesibles y disponibles de

manera equitativa para todos los segmentos de la población sin discriminación por motivos de género, etnia, religión, estatus socioeconómico y discapacidad. En algunos casos, gestionar la diversidad puede significar diseñar e implementar políticas que garanticen la plena participación de todos los grupos demográficos en las actividades sociales, económicas y políticas del país.

Los gerentes también deben comprender las diferencias sociales, culturales y económicas que existen en la población y adaptar los servicios para satisfacer las necesidades de los diferentes grupos, la implementación de políticas de inclusión social; la defensa de la equidad en todas las esferas de la vida, especialmente para las mujeres; y la inclusión de grupos vulnerables en los servicios sociales son algunas de las cosas que los gestores públicos deben hacer para lograr la equidad.

4.4.6 Innovación y adaptabilidad en un contexto cambiante

La capacidad de los gestores públicos para innovar y adaptarse al cambio en un entorno en continua evolución es crucial para la efectividad de las políticas públicas, los gobiernos necesitan ser capaces de innovar en sus procesos y servicios para responder de manera efectiva a los desafíos sociales, económicos y ambientales emergentes.

La transformación digital, por ejemplo, es un aspecto crucial de la gestión pública hoy en día, los gestores públicos deben incorporar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia en la entrega de servicios, promover la gobernanza y modernizar los sistemas de gestión. Sin embargo, esto significa que es necesario lidiar con la resistencia interna

y garantizar que los empleados públicos posean las habilidades requeridas para afrontar los cambios.

4.4.7 Gestión del cambio organizacional

La gestión del cambio es otro tema de preocupación para los gestores públicos, particularmente en el contexto de cambio y nuevas demandas en el entorno, hay resistencia interna a la implementación de reformas estructurales, reingeniería de procesos y adopción de nuevos principios de gestión pública dentro de las instituciones del sector público.

Los gestores deben ser capaces de liderar procesos de cambio organizacional que requieren una adaptación de la cultura institucional, la reconfiguración de recursos y la reorganización de equipos, para ello, deben aplicar estrategias efectivas de gestión del cambio, como formación continua, comunicación abierta y el compromiso de todos los niveles organizacionales en la transformación.

4.5 Principales desafíos del gerente privado

El trabajo de un gerente privado se centra especialmente en la asignación efectiva de los recursos para la rentabilidad y el crecimiento de la organización, si bien los objetivos de una organización difieren entre sectores, todos los gerentes privados enfrentan dificultades particulares sin una preocupación única por gestionar personas, formular y ejecutar estrategias, y hacer frente a un entorno empresarial dinámico. Estas dificultades no solo requieren un conjunto de habilidades gerenciales precisas, sino también la capacidad de prever el futuro, ejercer un

liderazgo efectivo y la habilidad de tomar decisiones difíciles dentro de una niebla de incertidumbre.

4.5.1 Competencia y globalización

Quizás lo más importante en la lista de desafíos para los gerentes privados ahora es la fuerte competencia, tanto interna en el país como externa, la creciente globalización ha profundizado la interconexión de los mercados, generando mayores nuevas oportunidades comerciales, y también una mayor competencia. Las empresas ahora no solo tienen que lidiar con rivales locales, sino competir con actores extranjeros que tienen más recursos, mayores economías de escala y avances en tecnología.

Los gerentes deben asegurar la diferenciación de sus productos y servicios, encontrar nichos de mercado y hacer frente a la competencia de adoptantes de tecnología más grandes y, más a menudo que no, más rápidos. El cambio en la competencia ha hecho crucial para los gerentes adoptar nuevas estrategias para responder a los continuos cambios en el mercado y las necesidades de los consumidores.

4.5.2 Gestión del cambio organizacional

En el sector privado, el cambio organizacional es un fenómeno incesante debido al cambio en los mercados, la tecnología, las leyes y las expectativas de los consumidores, es un requisito fundamental para todas las organizaciones responder de manera oportuna a los cambios en los entornos internos y externos para mantener la ventaja competitiva.

El desafío para los gerentes privados es liderar el cambio dentro de sus propias organizaciones, lo que puede incluir el despliegue de nuevas tecnologías, la reestructuración de procesos operativos enteros o la introducción de nuevas estrategias publicitarias. La resistencia al cambio por parte de los empleados y la ausencia de recursos adecuados son obstáculos comunes, se espera que los gerentes sean capaces de inspirar a sus equipos, articular la visión del cambio y asegurar que el cambio se lleve a cabo de la manera más eficiente y con el menor daño colateral posible.

La incertidumbre económica es otro desafío significativo que los gerentes privados deben manejar, los gerentes privados, y, en particular, cualquier miembro de la comunidad global se enfrenta al cambio que abarca el balance del sistema monetario, los períodos de recesión, crisis financieras inesperadas o ajustes en las políticas gubernamentales, las empresas no tienen otra opción que, con el cambio óptimo en sus operaciones, en cada situación, aumentar la eficiencia disponible.

En este contexto, la gestión financiera, la planificación estratégica y la gestión de riesgos son particularmente importantes, los gerentes de empresas privadas tienen que diseñar tácticas para hacer frente al impacto de las fluctuaciones económicas, asegurar que el capital esté disponible cuando sea necesario y defender los intereses de la empresa contra impactos adversos externos.

a) Avance tecnológico e innovador

El papel del avance tecnológico e innovador en el sector privado es notable, las tecnologías digitales, la automatización y la inteligencia

artificial están remodelando industrias enteras y la forma en que operan las empresas, los gerentes del sector privado toman decisiones sobre la integración de la tecnología y son responsables de la competitividad de las empresas, la adopción de cualquier tecnología conlleva varios problemas. Invertir en cualquiera de las nuevas tecnologías tiende a ser costoso en recursos, la implementación exitosa está vinculada a la capacitación, la integración de sistemas y diversas estructuras internas. La preocupación por la ciberseguridad está en constante aumento y las empresas tienen la responsabilidad de salvaguardar su información, además de la información confiada por sus clientes.

b) Adquisición y gestión del talento

Con la escasez de mano de obra y una feroz competencia en el mercado mundial, la adquisición y gestión del talento se convierte también en un formidable desafío en el mundo corporativo, las empresas necesitan captar y ayudar a los profesionales más cualificados en el diseño de sus objetivos y metas organizacionales. La gestión de la adquisición de talento, particularmente el reclutamiento, la capacitación y la retención de un individuo, es un formidable desafío.

La cultura debe ser construida por los gerentes de tal manera que ayude a fomentar el compromiso organizacional y la motivación, junto con la gestión del equilibrio entre diversidad e inclusión. Además, la gestión del rendimiento debe centrarse en mejorar la productividad de los equipos, los gerentes deben determinar y cerrar las brechas de habilidades, asegurar amplias oportunidades de crecimiento y garantizar

la alineación del equipo con respecto a los objetivos estratégicos de la organización.

c) Cumplimiento regulatorio y responsabilidad corporativa

Desde el punto de vista de la responsabilidad social corporativa, hay una serie de normas legales y otras que se espera que las empresas cumplan, dependiendo del sector y la región en el mundo, los gerentes deben asegurarse de que su organización cumpla legalmente con las leyes fiscales, laborales, ambientales y comerciales.

Además, en un entorno empresarial cada vez más consciente social y ambientalmente, las empresas continúan enfrentando presión para implementar prácticas de responsabilidad social corporativa. La RSC es gastar de manera rentable fondos en aspectos no económicos de protección social, incluyendo la sostenibilidad, abogando por prácticas laborales justas y ofreciendo voluntariado en esfuerzos comunitarios.

d) Toma de decisiones estratégicas

La toma de decisiones estratégicas es un conjunto de problemas interminable para la gestión media privada, ellos son los afortunados en la recepción de las consecuencias de cualquier decisión. Se espera que los gerentes administren la decisión correcta y eviten la parálisis de decisión, cada situación es compleja y requiere un análisis independiente y exhaustivo.

Hay presión sobre los gerentes para que analicen continuamente la dirección organizacional, las actividades del mercado y las opciones de

crecimiento, las decisiones estratégicas son aquellas que se toman al ingresar a nuevos mercados geográficos, desarrollar nuevos productos y servicios, o cambiar la estructura de la organización, cada una de estas decisiones debe hacerse en alineación con las políticas protectoras establecidas para lograr los objetivos primarios de la organización fijados para los períodos de informes previsoers.

e) Responsabilidad Social y Sostenibilidad

En contextos sociales y ambientales modernos, los consumidores y partes interesadas esperan un mayor nivel de responsabilidad social y ambiental por parte de las empresas, los gerentes privados deben resolver los desafíos relacionados con la sostenibilidad empleando prácticas comerciales que permitan a la empresa obtener ganancias y, al mismo tiempo, proteger el entorno y mejorar el bienestar social.

El desarrollo de productos sostenibles, la gestión ética de recursos y las prácticas comerciales responsables son fundamentales para garantizar que una empresa logre sus objetivos de generación de ganancias y, al mismo tiempo, aumente el bienestar social.

Tabla 2. Principales desafíos de un gerente público y un gerente privado.

Desafíos	Gerente Público	Gerente Privado
Gestión de recursos limitados	Manejo de presupuestos públicos ajustados y priorización de	Gestión eficiente de recursos con enfoque en rentabilidad y

	recursos para el bien común.	crecimiento económico.
Tensión entre eficiencia y equidad	Necesidad de balancear eficiencia en el uso de recursos con la equidad social.	Buscar la eficiencia económica mientras se garantiza el valor agregado a los clientes y accionistas.
Burocracia y rigidez administrativa	Estructura jerárquica rígida que puede ralentizar la toma de decisiones y adaptación.	Estructuras más flexibles que permiten decisiones rápidas y adaptación al mercado.
Presión política y conflictos de interés	Influencia de actores políticos y conflictos de intereses en la toma de decisiones.	Influencia de inversionistas y accionistas en las decisiones, pero con mayor autonomía.
Corrupción y falta de transparencia	Necesidad de garantizar transparencia en el uso de recursos públicos y evitar la corrupción.	Enfrenta la presión de mantener la transparencia con clientes, proveedores e inversores.

Diversidad de intereses y stakeholders	Balance entre las demandas de ciudadanos, partidos políticos y entidades gubernamentales.	Enfoque principal en las expectativas de clientes, empleados, proveedores y accionistas.
Cambio organizacional	Resistencia al cambio debido a la burocracia y la rigidez organizacional.	Adaptación más ágil a los cambios del mercado y a la innovación tecnológica.
Cumplimiento normativo y legal	Cumplimiento de normas y regulaciones más estrictas, a menudo complejas y burocráticas.	Cumplimiento normativo también es esencial, pero con mayor flexibilidad en la toma de decisiones.
Innovación y tecnología	Limitada capacidad para implementar cambios tecnológicos rápidamente debido a restricciones presupuestarias.	Necesidad constante de innovar y adoptar nuevas tecnologías para mantenerse competitivo.
Manejo de la incertidumbre económica	Dependencia de financiamiento público y riesgos	Enfrenta riesgos económicos debido a las

	políticos que pueden afectar la estabilidad.	fluctuaciones del mercado y la competencia global.
Gestión del talento	Dificultades para retener talento debido a salarios y recursos limitados en el sector público.	Gran enfoque en atraer, desarrollar y retener talento altamente capacitado para la competitividad.

4.6 Preguntas de reflexión capítulo IV

1. ¿Cómo equilibrarías la optimización de operaciones con la necesidad de satisfacer las necesidades sociales y políticas del entorno en el que opera una organización tanto para los gerentes públicos como para los privados?
2. ¿Cómo se pueden aplicar las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en los sectores público y privado para el beneficio de la sociedad y el medio ambiente?
3. ¿Cómo pueden los gerentes resolver las tensiones competitivas que surgen de los motivos de lucro de la organización privada y los objetivos altruistas del sector público?
4. ¿Qué problemas enfrentan los gerentes públicos cuando deben responder al público por las decisiones que toman y qué se puede hacer para asegurar un cierto nivel de censura en un entorno político tan fluido?

5. ¿Cuál es el papel de la globalización en la toma de decisiones estratégicas a nivel público y privado y qué problemas enfrentan los gerentes y cómo los resuelven?
6. ¿Cómo pueden los gerentes en las organizaciones públicas y privadas manejar los intereses conflictivos de los grupos de interés como ciudadanos y gobierno, consumidores y accionistas?
7. ¿Cuál es el papel de la ética en la gobernanza pública y privada y cómo se puede asegurar que los gerentes no tomen decisiones que carezcan de consideración ética?
8. ¿Cuáles crees que son las principales barreras para implementar cambios que enfrentan los gerentes, y cómo crees que se pueden superar estas barreras en los sectores público y privado?
9. ¿De qué maneras crees que la innovación en el área de gestión puede mejorar la eficiencia en el sector público y también aumentar la competitividad en el sector privado?
10. ¿De qué maneras crees que los gerentes en ambos ámbitos pueden prever los riesgos económicos, políticos y sociales, y qué técnicas de gestión de riesgos crees que pueden implementar en sus organizaciones?

BIBLIOGRAFÍA

- Anleu, J. (2025). Growing: Cómo escalar una empresa que está estancada. Scalingsoft.
- Arias, L. (29 de Septiembre de 2025). La gerencia avanzada generadora de bienestar humano. Merida, Venezuela.
- Grenda, D., & Palmunen, L. (29 de Septiembre de 2025). Saludbydiaz. Obtenido de <https://saludbydiaz.com/2025/05/07/componentes-esenciales-de-la-competencia-gerencial/>
- Hernandez, M. (2024). Comptencias Gerenciales y Estrategias Disruptivas. Madrid: Escriba.
- Hernandez, M. (15 de Septiembre de 2025). Unirioja. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/download/libro/979045.pdf>
- Lara, T. (2023). La Dicotomía de la Gestión Pública-Privada y las Transformaciones en la Administración Pública. Revista Economía y Negocios.
- Marilu, A., & Ana, C. (2018). Enfoques, Teorías y Perspectivas de la Administración de Empresas y sus Programas Académicos. CECAR.
- Paniagua, C. (2022). Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo. UNED.

Rivera, A. (2024). Competencias Gerenciales. Link Gerencial Consultores.

Romeo, M. (2022). "Domar el Riesgo: Estrategias para la Gestión del Riesgo en Marketing". Ediciones granica.

Tovar, P. (2020). Liderazgo Transformacional: Claves para el Éxito en la Alta Dirección". Gestión Empresarial.



Habilidades gerenciales en las organizaciones públicas y privadas, se publicó en el mes de diciembre de 2025.

ISBN: 978-9907-0-0524-0

**Editorial InvestiGo
Riobamba – Ecuador
Cel: +593 97 911 9620
publicaciones@grupobl.com**

BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

Xavier Marcelo García García:

Docente en la Universidad Estatal de Bolívar. Ha sido Presidente de la Asociación de Estudiantes de Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH , Auditor en Capital Fitch C.A. , Responsable de Compras Públicas y activos fijos en la Dirección Distrital de Salud 02D03 , Gerente General EP-MAPA-CCH , entre otros cargos.

Jefferson Napoleón Naranjo Gaibor:

Master en Administración de Empresas y Marketing, Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios. Ex Director Comercial de la Corporación Nacional de Electricidad y Ex Coordinador de la Carrera de Gestión del Talento Humano. Autor de múltiples artículos científicos y libros.

Alex Fernando Barrionuevo Remache:

Ingeniero Automotriz por la ESPOL y Magíster en Seguridad Industrial por la UNACH. Ha sido Líder de Responsabilidad Social y Seguridad Industrial en CNEL y Docente en la UEB en asignaturas de seguridad industrial y salud ocupacional, ergonomía matemática y física.

Ricardo Xavier Chávez Betancourt:

Máster en Administración de Empresas y Doctor en Ciencias Económicas. Fue exgerente de sucursal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora. Docente universitario con experiencia en administración, economía, matemáticas y ciencias sociales. Es autor de múltiples artículos científicos y libros.

HABILIDADES GERENCIALES EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

La gestión estratégica es crucial para la sostenibilidad y la eficacia de las organizaciones en entornos competitivos y turbulentos, ya que les permite definir su rumbo futuro y adaptarse al entorno mediante innovación, tecnología y talento humano.

En Ecuador, este enfoque es especialmente relevante para las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC), que operan dentro de la Economía Popular y Solidaria. El texto identifica que, a pesar de su crecimiento, las COAC en Ecuador (como los casos de estudio en Babahoyo) muestran deficiencias significativas en su gestión, tales como la ausencia de un diseño estratégico integral, debilidad en la toma de decisiones participativa, servicios poco atractivos y la falta de preparación del personal en aspectos estratégicos.

Estas carencias, unidas a la insuficiente experiencia en el sector y la falta de adherencia a los principios cooperativos, han llevado a una sensible disminución en el número de COAC. La principal contradicción científica detectada es la necesidad de aplicar la gestión estratégica en estas cooperativas frente a la ausencia de un modelo adaptado a su naturaleza y misión, lo cual es el foco de la investigación descrita en el documento.



Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
[https://grupobl.com/
publicaciones@grupobl.com](https://grupobl.com/publicaciones@grupobl.com)

ISBN: 978-9907-0-0524-0



9 789907 005240