



# Las competencias del gerente financiero Tendencias innovadoras

**CIDE**  
EDITORIAL

*Leopoldo Z. Sánchez R.  
Magda F. Cejas M.  
Sixto J. Tovar V.*

# **Las competencias del gerente financiero Tendencias innovadoras**

# **Las competencias del gerente financiero Tendencias innovadoras**

**Autores:**

Leopoldo Z. Sánchez R.  
Magda F. Cejas M.  
Sixto J. Tovar V.

## Las competencias del gerente financiero. Tendencias innovadoras

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquiera otro, sin la autorización previa por escrito al Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (CIDE).

Copyright © 2024  
Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador  
Tel.: + (593) 04 2037524  
<http://www.cidecuador.org>

ISBN: 978-9942-636-56-0

<https://doi.org/10.33996/cide.ecuador>

**Dirección editorial:** Lic. Pedro Misacc Naranjo, Msc.  
**Coordinación técnica:** Lic. María J. Delgado  
**Diseño gráfico:** Lic. Danissa Colmenares  
**Diagramación:** Lic. Alba Gil  
**Fecha de publicación:** enero, 2024



Guayaquil - Ecuador

La presente obra fue evaluada por pares académicos  
experimentados en el área

### **Catalogación en la Fuente**

Las competencias del gerente financiero. Tendencias  
innovadoras / Leopoldo Z. Sánchez R., Magda F. Cejas M. y  
Sixto J. Tovar. V. - Ecuador: Editorial CIDE, 2024.

170 p.: incluye tablas, figuras; 21,6 x 29,7 cm.

ISBN: 978-9942-636-56-0

1. Gerencia 2. Innovación 3. Competitividad

## *Gratituda*

A la Universidad César Vallejo, Universidad Nacional Federico Villarreal, Universidad Nacional del Callao, Universidad de Carabobo y Universidad de Barcelona quienes nos formaron e hicieron posible esta contribución de interés mundial.

## *Dedicatoria*

*A mis padres que están en el cielo y a mis hermanos Tereza, Vilma, Aquiles y a mi hijito Abel, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y estar conmigo en cada paso que doy. Además, de motivarme constantemente para seguir consolidándome como profesional*

**Leopoldo Z. Sánchez R.**

*A mis hijas, a mi madre (inspiración de siempre) y a mi hermana Zulay por cuanto me acompañan a cada propósito de mi vida.*

**Magda F. Cejas M.**

*A Dios que está en mí, a mis padres amados y grandes maestros de vida, a mis amados hijos por permitirme trascender y ser fuente permanente de inspiración.*

**Sixto J. Tovar V.**

## *Semblanza de los autores*



*Leopoldo E. Sánchez R.*

<https://orcid.org/0000-0003-1192-2089>  
[lzsanchezs@ucvvirtual.edu.ve](mailto:lzsanchezs@ucvvirtual.edu.ve)

Peruano de nacimiento. Es economista por la Universidad Nacional del Callao (UNAC) Lima Perú. Perito Económico por el Colegio de Economistas de Lima. Maestro en Finanzas–Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV) Lima Perú. Es PhD en Administración por la Universidad César Vallejo (UCV) Lima Perú.

Ha realizado estudios de Diplomado en Banca-Universidad del Pacifico, Diplomado en Seguros y Técnicas Actuariales-Universidad ESAN, Diplomado en Riesgos Financieros- Instituto de Altos Estudios Superiores Tecnológico de Monterrey, Programa de Alta Gerencia-INCAE Business School, Programa de Certificación de Gerente General-CENTRUM PUCP, Programa de Gerencia en Instituciones de Microfinanzas-ESAN y Programas para Ejecutivos: ESAN, PACIFICO, UPC y CENTRUM PUCP.

En el ámbito académico, se ha distinguido por la publicación de obras significativas en el campo de la administración, así como por su prolífica contribución de artículos a revistas indexadas y su activa participación en congresos tanto nacionales como internacionales. En la actualidad, se desempeña como funcionario principal de Finanzas en la COOPAC SO PNP "Santa Rosa de Lima" Ltda., respaldado por una extensa y diversificada trayectoria profesional que abarca más de 34 años en los sectores financiero, industrial y comercial.



*Cejas M. Magda F.*

<https://orcid.org/0000-0002-0618-3608>  
[magda.cejas@unach.edu.ec](mailto:magda.cejas@unach.edu.ec)

Nacida en Carúpano. Venezuela. Cursó sus estudios de Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo de Venezuela (UC). Es Licenciada en Organización y Dirección de Empresas otorgado por la Universidad de Barcelona-España. Posee el título de PhD en Ciencias Empresariales otorgado por la Universidad de Barcelona- España.

Igualmente tiene el título de PhD en Ciencias Sociales otorgado por la Universidad de Carabobo – Venezuela. Se ha titulado en estudios de Cuarto Nivel en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, Sociología del Trabajo, Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, Educación Superior, Reconversión Profesional, Estudios Laborales entre otros. Ha sido reconocida por el Ministerio de Ciencia y Tecnología en Venezuela por más de 20 años como Investigadora Nivel B. Es autora de libros en el área de Metodología de la Investigación, Formación Profesional y Talento Humano. Es autora de diversos artículos científicos en el área de su especialidad. Posee un espacio literario en la Prensa La Gaceta (Latacunga) donde expresa artículos de opinión. Actualmente es titular de la Universidad de las Fuerzas Armadas y se encuentra de comisión de servicio como investigadora en la Universidad Nacional de Chimborazo. Es consultora permanente del Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador CIDE.



*Sixto J. Tovar V.*

<https://orcid.org/0000-0001-5990-2250>  
[sixtotovar@gmail.com](mailto:sixtotovar@gmail.com)

Nacido en Porlamar. Venezuela. Es Economista por la Universidad de Carabobo de Venezuela (UC). Magister en Administración de Empresas - Mención Finanzas y candidato a Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales por la Universidad de Carabobo -Venezuela.

Posee una distinguida trayectoria como autor de publicaciones de carácter científico dentro de su campo de especialización. Su presencia es destacada en incontables congresos de investigación a nivel nacional e internacional. Con una experiencia que supera las tres décadas, ha desempeñado simultáneamente roles de liderazgo financiero tanto en entidades privadas como públicas, mientras mantenía un firme compromiso con la academia. Actualmente, es profesor asociado de la universidad de Carabobo. Venezuela. Pertenece a equipo de investigadores del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana empresa y la Micro-empresa del estado Carabobo (CIDPyMESMicro) y del Centro de Investigación en Sociedad, Economía y Transcomplejidad (CISSET) ambos de la Universidad de Carabobo.

Gratitud a .....	5
Dedicatoria .....	6
Semblanza de los autores .....	7
Presentación .....	13
Introducción .....	15

## **Capítulo 1**

### **El liderazgo como competencia clave en la gestión financiera innovadora**

1.1 Estilos de liderazgo .....	25
1.2 Competencias de un líder .....	27
1.2.1 Gestión de recursos y equipos de trabajo .....	28
1.2.2 Comunicación efectiva .....	29
1.2.3 Gestión de objetivos .....	33
1.2.4 Capacidad de análisis .....	40
1.2.5 Resiliencia y gestión de conflictos .....	42

## **Capítulo 2**

### **Dominio del análisis: Competencia esencial para la gestión financiera moderna**

2.1. Habilidades analíticas de pensamiento .....	48
2.1.2 Desarrollo de habilidades de pensamiento analítico .....	49
2.2. La importancia de la capacidad analítica en el desarrollo de proyectos .....	53

2.3. Análisis para la toma de decisiones financieras .....	56
2.3.1 Análisis cuantitativo .....	57
2.3.1.1 Aplicaciones del análisis cuantitativo .....	62
2.3.2 Análisis cualitativo .....	64
2.4 Praxis para mejorar la capacidad de análisis en el tiempo .....	66
2.5 Pensamiento de diseño .....	69

## **Capítulo 3**

### **Dominio tecnológico en la gestión financiera: Una competencia requerida en tiempos de innovación**

3.1. Alfabetización informacional y digital .....	75
3.1.1 Alfabetización informacional y digital en la era Fintech .....	77
3.2. Ética y responsabilidad social .....	81
3.3. Diseño y análisis de sistemas de información .....	86
3.3.1 Sistemas de Información .....	87
3.3.2 Manejo de datos .....	92

## **Capítulo 4**

### **Competencia fundamental en la gestión financiera**

4.1. Fundamentos de la comunicación .....	99
4.2. Barreras de la comunicación .....	108
4.3. Comunicación efectiva .....	112
4.4. Comunicación digital .....	117

## **Capítulo 5**

### **Competencia en mentalidad empresarial: Innovación y estrategia en finanzas**

5.1. Claridad en los objetivos de la empresa .....	126
5.2. Gestión de objetivos .....	128
5.3. Capacidad para tomar decisiones informadas y estratégicas .....	132
5.4. Habilidad para comunicarse de manera efectiva .....	137
5.5. Pensamiento crítico y la capacidad de resolución de problemas .....	142

## **Capítulo 6**

### **Competencia en adaptabilidad al cambio: Fortaleciendo con éxito las finanzas modernas**

6.1. La importancia de la adaptabilidad al cambio en el entorno empresarial actual y su relación con el éxito de las organizaciones .....	147
6.2. La adaptación al cambio como habilidad para transformarse y alcanzar objetivos puntuales .....	152
6.3. Manejo de la incertidumbre .....	157
6.4. Toma de decisiones en entornos cambiantes .....	163
Referencias .....	168

## *Presentación*

En un contexto caracterizado por una dinámica transformación y una acelerada marcha de la innovación tecnológica, se perfilan numerosos desafíos para la gestión empresarial. La capacidad de abordar eficazmente estos cambios emerge como un factor clave para el crecimiento y el éxito de una organización. En este compendio, se exploran diversas consideraciones en torno a las competencias esenciales del Gerente Financiero del ahora —en otrora diríamos del futuro—.

Las competencias gerenciales, concebidas como habilidades, hábitos, motivaciones, conocimientos y actitudes, constituyen el tejido conductor que posibilita la gestión más eficiente y exitosa de los recursos organizativos. Los autores seleccionan cuidadosamente aquellas competencias más pertinentes para la dirección triunfante de una entidad financiera en particular y de las empresas en general.

En el contexto moderno, caracterizado por cambios rápidos y avances tecnológicos, “Las Competencias del Gerente Financiero: Tendencias Innovadoras” emerge como una obra académica fundamental. Su enfoque holístico, que abarca desde habilidades tradicionales hasta la aplicación de tecnologías avanzadas, lo convierte en una herramienta invaluable para profesionales y estudiantes en el ámbito financiero y de la administración de empresas y organizaciones. Este texto no solo proporciona un marco teórico sólido, sino que también ofrece aplicaciones prácticas y actualizadas, equipando a los lectores con las competencias necesarias para enfrentar los desafíos

contemporáneos. Su relevancia radica en su capacidad para guiar a las y los gerentes financieros hacia el éxito en un entorno empresarial dinámico y tecnológicamente avanzado, contribuyendo así al avance y la eficiencia en la gestión.

El libro se compone de seis capítulos que exploran aspectos clave para el éxito en la gestión financiera. Desde el liderazgo estratégico y la habilidad analítica hasta la incorporación de tecnologías emergentes, las habilidades de comunicación, la mentalidad empresarial, y la resiliencia, cada capítulo proporciona una visión detallada y aplicada de las competencias esenciales para los gerentes financieros en el mundo actual, los mismos que se explican en la parte introductoria.

En consecuencia, la presente obra, desde la experticia y científicidad de los autores y la autora, se erige como un recurso esencial para aquellos que buscan no solo comprender los principios fundamentales de la gestión financiera, sino también aplicar estrategias innovadoras que impulsarán el éxito en este dinámico escenario empresarial. Su enfoque integral y actualizado asegura que los lectores adquieran las competencias necesarias para liderar eficientemente en el mundo financiero moderno y que pueden aplicarse y adaptarse no solo en las ciencias económicas, sino también en las técnicas y sociales, consolidándolo como un referente en la literatura académica de esta neurálgica área del conocimiento.

**Lcdo. Ernesto Intriago Zambrano, Mg.**  
**Docente de la Carrera de Administración de Empresas**  
**Universidad Estatal del Sur de Manabí**

## *Introducción*

En el ámbito gerencial financiero, se requiere que el líder posea la capacidad de anticiparse a los equipos bajo su guía. Un gerente competente despliega un pensamiento estratégico y la facultad de la prospección para discernir perspectivas futuras. La dinámica del entorno contemporáneo, marcado por cambios constantes, demanda un liderazgo caracterizado por la humildad, donde el aprendizaje continuo adquiere una dimensión primordial. En este contexto, resulta esencial que el gerente se mantenga ágil en el proceso de adquisición de conocimientos, incluso en áreas que no guarden una vinculación directa con las operaciones comerciales. La mentalidad empresarial, cuya génesis radica en una disposición abierta al cambio y al aprendizaje, emerge como un componente decisivo. Este enfoque se forja a partir del proceso de desarrollo personal del líder, quien, a su vez, debe ser competente en transmitir esta mentalidad al equipo bajo su supervisión.

La mentalidad de crecimiento, es un concepto planteado por Dweck (2015) que establece que el esfuerzo es un factor decisivo en el proceso de aprendizaje, y quien asume que puede mejorar, lo va a lograr en la medida del esfuerzo que coloque en aprender de sus errores y aciertos. El autor fundamenta esta teoría en la premisa de que las personas pueden adoptar dos tipos de mentalidades distintas: la "mentalidad fija" y la "mentalidad de crecimiento". En la mentalidad fija, las habilidades y capacidades se perciben como estáticas, como atributos innatos difíciles de modificar. En contraste, la mentalidad de crecimiento postula que las habilidades y la inteligencia pueden cultivarse mediante el esfuerzo

sostenido y la disposición a aprender de las experiencias, tanto positivas como negativas.

Este enfoque implica un cambio de paradigma, donde la creencia en la posibilidad de mejora se convierte en el motor impulsor del progreso. Las implicaciones de la mentalidad de crecimiento se reflejan en la disposición del individuo para enfrentar desafíos, aprender de los fracasos y perseverar en la búsqueda del desarrollo personal y profesional. En consecuencia, esta perspectiva no solo influye en la actitud hacia el aprendizaje, sino que también impacta significativamente en la resiliencia, la adaptabilidad y la capacidad de enfrentar situaciones desafiantes con un enfoque constructivo.

En el contexto del liderazgo y la gestión, la aplicación de la mentalidad de crecimiento adquiere especial relevancia. Los líderes que adoptan esta mentalidad no solo fomentan un ambiente propicio para la innovación y el aprendizaje continuo en sus equipos, sino que también se convierten en modelos a seguir, inspirando a sus colaboradores a abrazar el esfuerzo como motor del progreso y afrontar los desafíos con una perspectiva optimista y orientada al crecimiento. Las competencias gerenciales son las habilidades, hábitos, motivos, conocimientos y actitudes que permiten un manejo más efectivo y exitoso de los recursos de la organización. Las competencias de gestión promueven un mejor liderazgo y contribuyen al éxito empresarial (Wong,2020). Desde esta perspectiva las competencias de gestión no solo sirven como herramientas para liderar de manera efectiva, sino que también constituyen un componente esencial para el éxito empresarial. Al abrazar la mentalidad de crecimiento, los líderes no solo potencian sus propias competencias, sino que también catalizan un ambiente propicio para el florecimiento de las habilidades y la maximización del potencial de todo el equipo. En este marco, la combinación de la mentalidad de crecimiento

y la aplicación efectiva de competencias gerenciales emerge como un binomio vital para el liderazgo sostenible y el triunfo organizacional.

Desde que McClellan (1973), publico su artículo seminal sobre las competencias, este ha sido el enfoque dominante en cuanto a las características deseables para una tarea. Define la competencia, como la capacidad que tiene un individuo para resolver problemas y producir conocimiento. Esto es posible por la combinación de tres elementos: el individuo (habilidades, técnicas y destrezas), la especialidad (conocimiento) y el contexto (problema o situación real). Spencer & Spencer (1993), utilizan la metáfora de un iceberg, para explicar los componentes de las competencias.

Existe una parte visible de las competencias, y una parte no visible debajo de la superficie. Las habilidades y el conocimiento se encuentran en la superficie, son los conceptos más fáciles de adquirir y desarrollar. Otros elementos, como el auto conocimiento, rasgos y motivación, se encuentran debajo de la superficie en la base del iceberg, esto implica que se requiere mayor esfuerzo para desarrollarlos. A partir de este modelo, se considera que las empresas deberían poner más atención en los rasgos de la base del iceberg (actitud, competencias, aptitudes, emocionales y motivos), que, a aquellos de la superficie, para seleccionar a sus colaboradores.

Este texto se enfoca en plantear algunas de las competencias que serán de utilidad para el ejercicio de la gerencia financiera del futuro. Algunas de ellas, se encuentran en los perfiles tradicionales de la gerencia, sin embargo, han sufrido una evolución para estar acorde con el cambio que se vive en el entorno.

Entre las competencias necesarias para la gerencia del futuro tenemos:

- La capacidad de adaptación: ante los cambios continuos y complejos, un gerente debe ser capaz de adaptarse y adaptar la organización y su equipo de trabajo.
- Pensamiento estratégico: es la capacidad de hacerse con una imagen para pronosticar una situación determinada. Es una extensión del pensamiento analítico. El análisis simple, busca las soluciones a situaciones presentes, procesa y actúa. El pensamiento estratégico lleva al gerente a innovar a la toma de decisiones con sentido de futuro.
- Liderazgo: para hacer frente a los cambios continuos y mantener al equipo motivado, el gerente debe ejercer un liderazgo en la organización.
- Comunicación: para influir sobre los públicos y guiar las acciones, es imprescindible comunicar de manera eficaz las ideas e información, comunicar desde múltiples medios a audiencias muy variadas.

El libro se sumerge en estas habilidades específicas, ofreciendo a los lectores sugerencias prácticas y herramientas para mejorarlas. Estas habilidades específicas se traducen en la creación de un modelo de habilidades, que implica la elección de aquellas habilidades que se alinean con los objetivos de la organización. Es crucial identificar las habilidades de gestión esenciales para el éxito gerencial; el gerente debe comprender hacia dónde dirigir sus habilidades y también cuáles habilidades son necesarias en su equipo. Además, es imperativo no solo identificar la habilidad en sí, sino también el nivel específico en el que se requiere dicha habilidad. El modelo de habilidades debe incorporar métodos para medir de manera objetiva el nivel de exhibición de la habilidad, con el fin de orientar el trabajo del gerente, tanto a nivel individual como hacia su equipo de trabajo.

En este universo coexisten diversos modelos de habilidades, pues cada organización necesita uno que se ajuste a sus metas y objetivos. Estos modelos pueden organizar las habilidades de distintas maneras, y la estructura más adecuada dependerá de las necesidades específicas de la empresa. Una estrategia puede consistir en seleccionar algunos núcleos o talentos críticos que se requieren de todos los empleados y luego algunas otras categorías de competencias que sólo son aplicables a subgrupos específicos. Algunos modelos de competencias se agrupan por tipos de competencias, como liderazgo, eficacia personal o capacidad técnica. Otros, pueden seguir una estructura jerárquica, con un conjunto básico de habilidades para cada familia de puestos y la adición progresiva de habilidades para cada nivel superior dentro de la jerarquía.

A partir de ahí, la estructura de este libro, estará organizada en 6 capítulos que exploran cada una de las competencias que los autores consideran claves para la gerencia financiera. El Capítulo I: *El Liderazgo como Competencia Clave en la Gestión Financiera Innovadora* se despliega una detallada exploración sobre el papel ineludible del liderazgo estratégico. Aborda no solo las teorías fundamentales del liderazgo, sino también proporcionando ejemplos prácticos y estudios de caso, se busca brindar una comprensión profunda de cómo el liderazgo estratégico puede influir de manera significativa en el desempeño financiero de una organización. La novedad radica en la integración de conceptos contemporáneos de liderazgo con las demandas específicas del ámbito financiero, ofreciendo herramientas prácticas para enfrentar los desafíos actuales.

El Capítulo II: *Dominio del Análisis: Competencia Esencial para la Gestión Financiera Moderna* se sumerge en la importancia crítica de la habilidad analítica en la toma de decisiones financieras. Desde la capacidad de procesar grandes cantidades de datos hasta la interpretación de tendencias del mercado, se examinan las competencias analíticas necesarias para un gerente financiero

moderno. La innovación radica en la aplicación de enfoques analíticos avanzados y tecnologías emergentes, proporcionando al lector un panorama actualizado de las herramientas disponibles para potenciar la capacidad analítica en el contexto financiero.

El Capítulo III: *Dominio Tecnológico en la Gestión Financiera: Una Competencia Requerida en tiempos de Innovación*, se exploran las fronteras del conocimiento tecnológico aplicado al ámbito financiero. Desde las últimas tendencias en *fintech* hasta la integración de inteligencia artificial en la gestión financiera, se presenta una visión completa de cómo la tecnología está transformando el panorama financiero. La novedad reside en la identificación de las oportunidades y desafíos específicos que estas tecnologías presentan para los gerentes financieros, brindando una guía práctica para su aplicación estratégica.

El Capítulo IV: *Comunicación Estratégica: Competencia Fundamental en la Gestión Financiera* se centra en la comunicación efectiva, este capítulo examina la importancia de transmitir información compleja de manera clara y comprensible en el ámbito financiero. Desde la comunicación interna en la organización hasta la presentación de informes a inversores y clientes, se detalla cómo las habilidades de comunicación pueden impactar directamente en el éxito financiero. La contribución innovadora se encuentra en la adaptación de técnicas de comunicación modernas y tecnologías de presentación para satisfacer las demandas específicas del mundo financiero.

En el Capítulo V: *Competencia en Mentalidad Empresarial: Innovación y Estrategia en Finanzas* se aborda la importancia de la mentalidad empresarial en los directivos financieros. Se mira cómo una actitud abierta hacia el cambio y la consideración de diversas perspectivas pueden impulsar la innovación y motivar a los colaboradores, se proporcionan estrategias para fomentar esta mentalidad

en el entorno financiero. La novedad radica en la conexión directa entre la mentalidad empresarial y la capacidad de adaptación necesaria para enfrentar las incertidumbres del mundo financiero contemporáneo.

Por último el Capítulo VI: *Competencia en Adaptabilidad al Cambio: fortaleciendo con Éxito las Finanzas Modernas*, este capítulo de cierre examina la resiliencia como una capacidad crucial para la adaptabilidad en un entorno financiero cambiante. Desde la gestión efectiva del cambio hasta la preparación para enfrentar crisis financieras, se explora cómo la resiliencia puede ser cultivada y aplicada en el contexto financiero. La innovación reside en la integración de enfoques contemporáneos de gestión del cambio y técnicas de desarrollo personal para fortalecer la resiliencia en los gerentes financieros, ofreciendo herramientas prácticas para enfrentar los desafíos en evolución.

## **LOS AUTORES**

# Capítulo 1

El liderazgo como competencia clave en  
la gestión financiera innovadora

1

## **El liderazgo como competencia clave en la gestión financiera innovadora**

El primer punto a desarrollar en el perfil de capacidades necesarias o idóneas para el gerente financiero en el futuro, es sin lugar a dudas el liderazgo. Desde una perspectiva clásica, Stogdill (1974) destaca la importancia de la influencia como elemento central del liderazgo, mientras que Burns (1978) distingue entre dos tipos de liderazgo: el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional es el más efectivo en el ámbito financiero, ya que inspira a los seguidores a alcanzar metas más altas que sus intereses individuales. Covey (1989), por su parte, define el liderazgo como la capacidad de influir en las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos comunes, lo que subraya la importancia de crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

En el ámbito financiero funciona como un proceso de influencia que tiene como objetivo el logro de objetivos financieros. Los líderes financieros deben ser capaces de influir en los demás para que trabajen con entusiasmo en la consecución de metas comunes, tanto a nivel individual como organizacional,

supone además la capacidad de guiar, motivar o influenciar a otra persona, o grupo de ellas dentro de una organización, para que sigan una determinada ruta de acción en busca de un resultado deseado. El liderazgo supone una relación entre el líder, aquel que ejerce la función de conducción, y los seguidores (colaboradores), que son aquellos que ejecutan las acciones en compañía o en apoyo del líder. Ser líder implica el aprovechamiento de un conjunto muy variado de capacidades y habilidades, algunas de ellas propias del individuo y otras aprendidas y/o desarrolladas a través de la experiencia. El líder debería esforzarse por utilizar no solo sus habilidades y capacidades, sino también por buscarlas en sus colaboradores, con el fin de aprovechar al máximo las posibles destrezas de cada uno de ellos.

Con base en el modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993), podemos afirmar que el reconocimiento de capacidades superficiales, tales como habilidades y conocimientos, resulta relativamente sencillo. Para esto, disponemos de herramientas objetivas que permiten medir de manera eficiente la presencia y extensión de estas habilidades. Sin embargo, las capacidades centrales, denominadas "Core", presentan un desafío mayor. Evaluar los rasgos intrínsecos de un trabajador, así como comprender sus motivaciones profundas, no es una tarea fácil. La complejidad radica en la subjetividad inherente a estas capacidades, lo que hace necesario un enfoque más holístico y cualitativo en la evaluación de los colaboradores. Por ello, un gerente debe ser capaz de identificar estas capacidades centrales, más aún reconocer cuales son las motivaciones y rasgos que mejor impulsan el desempeño de sus colaboradores. De igual manera, cuáles capacidades específicas a la labor determinan el desempeño de un colaborador.

La evolución de los modelos de gestión ha conducido de estructuras piramidales con relaciones de mando jerárquicas, a estructuras cada vez más

planas, donde la relación de mando se construye desde el liderazgo. La conducción de equipos de trabajo exitosos, parte más de un ejercicio sano del liderazgo que del seguimiento de estructuras de mando preestablecidas, de allí la importancia del liderazgo en la nueva gerencia. Un gerente debe ser capaz de conducir a sus equipos desde la motivación, hacer significativos los incentivos que establece para sus colaboradores. Adicionalmente, las estructuras organizacionales deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse rápidamente al cambio. Esto supone que un líder no se establece simplemente por tener el conocimiento requerido en el área, debe ser capaz de reconocer virtudes y defectos de sus colaboradores, ayudarlos a desarrollarse, coordinar los esfuerzos y potenciar las ventajas de su equipo de trabajo, de manera de obtener los mejores resultados posibles.

### **1.1 Estilos de liderazgo.**

Existen diversas formas de ejercer el liderazgo, mientras el estilo de cada líder es propio, este se basa en uno o más estilos de liderazgo que son utilizados en momentos específicos por el líder. Mientras el estilo de liderazgo coercitivo o autoritario es el que viene a la mente al hablar del líder de una organización o equipo de trabajo, existen otros estilos que son útiles para lograr un mejor desempeño de la organización y consolidación del líder. Así, por ejemplo, hay liderazgo afiliativo, donde el líder adopta una postura paternalista, no confronta a su equipo, reconoce a cada individuo, premia los aciertos, sin castigar las fallas. Mientras este estilo contribuye a tener un ambiente laboral más relajado, no funciona bien cuando existen miembros del equipo sin experiencia, o donde los errores resultan particularmente costosos. Al no confrontar, el control es precario y es un estilo poco efectivo.

Un gerente puede ejercer un liderazgo orientador, donde establece metas claras y establece estructuras de premios y castigos de acuerdo al cumplimiento de las metas y el seguimiento estricto de los procesos. Mientras este estilo da un mayor grado de control, es inconveniente cuando se gerencia sobre un conjunto de individuos con experiencia y claridad frente a los procesos y metas. Puede ser contraproducente insistir sobre hechos que están en control de los colaboradores, se torna insuficiente para mantener el liderazgo después de un cierto tiempo de aprendizaje.

Un líder puede elegir un estilo capacitador, donde se involucra con su equipo de trabajo de manera de establecer las fortalezas y debilidades de los miembros, ayudarlos a conocerse a sí mismos y a superar sus debilidades y aprovechar las fortalezas. Este estilo ofrece la ventaja de permitir una mayor autonomía de gestión para los equipos de trabajo. Facilita la organización y fijación de tareas y metas de acuerdo al conocimiento que el líder obtiene sobre su equipo. Este estilo es favorable cuando se cuenta con equipos de trabajo con colaboradores altamente motivados y con ambición, lo cual los llevara a asumir riesgos en la toma de decisiones, elemento muy necesario en el ámbito financiero.

Un líder puede utilizar un estilo imitativo cuando decide mostrar con el ejemplo la forma de hacer las cosas. Un estilo imitativo fija objetivos ambiciosos y estándares elevados para la ejecución, al mostrar que se pueden alcanzar y cómo hacerlo, se transforma en una alta motivación para el colaborador de ser como el líder. Sin embargo, este estilo resulta poco práctico si la carga de trabajo es excesiva, ya que el líder no puede involucrarse en todo personalmente. De igual modo ocurre cuando el líder se encarga de todas las situaciones delicadas, va en desmedro del desarrollo del equipo.

Un estilo participativo, supone involucrar a cada colaborador en las decisiones y tomar estas con base al consenso del equipo. Este estilo fomenta la confianza de los colaboradores al percibir que sus opiniones son consideradas, esto logra que se establezca un compromiso y un respeto con las metas, ya que son determinadas por el grupo. Al sostener una toma de decisiones participativa, el líder tiende a premiar los aciertos, pero no castiga los errores de forma estricta, pues se asumen del grupo y no de un colaborador en particular, es por esto, que este estilo es particularmente útil cuando se manejan grupos homogéneos en cuanto a competencias y habilidades, que puedan acordar rápidamente un camino a seguir ante un problema o fenómeno. Por tanto, un liderazgo efectivo se logra a través de la lectura apropiada de las características de los grupos de colaboradores, de manera de seleccionar un estilo que permita las mayores ventajas, mientras minimiza los inconvenientes del estilo de liderazgo.

## **1.2 Competencias de un líder.**

Como se indicó en las primeras páginas de este libro, el enfoque de competencias es actualmente el método predominante para comprender los elementos que influyen en el rendimiento laboral. No es de extrañar entonces que se aplique para explorar qué factores explican el ejercicio sano del liderazgo. Surgen entonces las siguientes interrogantes acerca de las competencias básicas para ejercer el liderazgo; ¿Cuáles son las competencias clave para entender el rendimiento laboral? y ¿Qué competencias específicas se consideran esenciales para ejercer un liderazgo eficaz en el contexto gerencial financiero?

Para solventar las dudas planteadas podremos indicar que, en las competencias están, la capacidad de gestionar recursos, particularmente equipos de trabajo, la capacidad de relacionarse y comunicarse de manera efectiva con el público interno y externo. Además, un líder debe ser capaz de establecer y

gestionar objetivos relevantes a la buena marcha de la organización, mostrar una capacidad para el análisis que le permita un manejo eficaz y oportuno de la información para la toma de decisiones previo a una evaluación apropiada del riesgo. Quien lidera debe contar con las herramientas precisas para gestionar la crisis y tomar decisiones en entornos adversos, así mismo, debe contar con la resiliencia que le permita reponerse a situaciones desfavorables y superarlas.

Lo anterior no pretende ser una lista exhaustiva de capacidades y habilidades del líder, son elementos que se sugieren como básicos, mas, la formación de un líder dependerá del contexto donde deba realizar su gestión, y las características del equipo de trabajo con quien deba interactuar.

### **1.2.1 Gestión de recursos y equipos de trabajo.**

Una habilidad inicial implica la capacidad de llevar a cabo una gestión eficiente de los recursos disponibles para la organización, abarcando tanto los aspectos materiales y financieros como, por supuesto, el recurso humano. Se hará énfasis en la gestión de los equipos de trabajo, el resto de los recursos resultarían inútiles sin un apropiado equipo que los utilice eficazmente. El control del equipo está a cargo del gerente, el cual debe garantizar el apropiado uso de los recursos para alcanzar los fines de la organización.

La administración de equipos se centra en la coordinación y dirección de un conjunto de individuos, con el propósito de ejecutar actividades pertinentes para lograr un resultado de calidad, en el plazo establecido y dentro del marco presupuestario. Esta función implica la organización y priorización de las tareas, la asignación de responsabilidades a los miembros del equipo, la supervisión de su ejecución y la pronta identificación y corrección de posibles contratiempos o desviaciones que puedan surgir en el cumplimiento de los objetivos establecidos. Un líder debe demostrar habilidades para colaborar eficazmente con el equipo,

comunicar de manera clara y transparente los objetivos y los progresos realizados, evaluar el desempeño individual y colectivo, implementar correcciones pertinentes cuando sea necesario, y reconocer de manera justa y oportuna las contribuciones de cada miembro del equipo. Existe una diferencia entre lograr lo que es fundamental para la organización y simplemente gestionar tareas de forma eficaz, sin una planificación y orientación correcta se pueden ejecutar tareas, pero estas no necesariamente llevarán a concretar la visión de la organización.

En este sentido el liderazgo se trata de que el equipo entienda y se comprometa con la visión de la organización, como gerente se ejecuta de manera eficaz de modo de convertir la visión en realidad. Ambas son condiciones necesarias; la gerencia apropiada de los recursos y el liderazgo para conducir esa gestión. La gestión de equipos desde el tradicional enfoque jerárquico, donde el jefe ordena y controla, donde el liderazgo se impone de forma autocrática, es un modelo obsoleto. El liderazgo actual, consiste en incorporar a los miembros del equipo en la elaboración de los objetivos, comprometer las voluntades de los colaboradores en lograr un resultado para la organización.

### **1.2.2 Comunicación efectiva.**

Un líder no solo se limita a dialogar con su equipo; más bien, implica la habilidad de comunicarse de manera efectiva. Esta destreza va más allá de la mera expresión verbal y requiere la maestría de los elementos paraverbales. No se trata únicamente de transmitir palabras, sino de articular un mensaje claro y inequívoco. Esto implica la comprensión y gestión de los aspectos no verbales, incluidos los matices de la voz, la entonación y el ritmo, que añaden capas de significado a la comunicación. El lenguaje corporal emerge como un componente esencial en este proceso, demandando la coherencia entre la expresión verbal y

las señales no verbales. Así, un líder eficiente no solo domina la palabra hablada, sino que también interpreta y proyecta gestos y posturas corporales coherentes, construyendo un canal de comunicación integral y auténtico con su equipo. La sincronización de estos elementos paraverbales no solo fortalece la efectividad del mensaje, sino que también contribuye a consolidar la confianza y la conexión emocional dentro del equipo.

Una parte importante de los conflictos devienen de la diferencia en la interpretación de un mismo mensaje por parte de los colaboradores. La apertura al diálogo es imprescindible, si un colaborador no se siente en confianza de poder aclarar lo que le transmite el mensaje, puede generar disonancia. La confianza es un elemento clave para una buena comunicación, de igual manera debemos asegurar que exista un establecimiento claro del lenguaje y de los códigos dentro de la organización. La cohesión en la comunicación visual es insoslayable para establecer un lenguaje corporativo unificado. Este objetivo se alcanza a través de la participación activa de cada colaborador en la formulación y diseño de políticas y estrategias, otorgándoles un papel destacado que va más allá de simplemente esperar instrucciones de superiores jerárquicos. Este enfoque fomenta una dinámica donde la intervención y la iniciativa individual, son fundamentales, contribuyendo de manera significativa a la coherencia visual y a la identificación del personal con la visión organizacional.

Lograr una comunicación efectiva ayuda al líder a influir sobre los colaboradores, los inspira y motiva, además de fomentar un ambiente de trabajo positivo. La comunicación desde el líder y entre los colaboradores aporta a crear lazos fuertes y a generar confianza entre los miembros, facilitando los canales de comunicación. Cuando un líder comunica de manera efectiva, los colaboradores van a sentir que son escuchados y valorados, todo esto mejora el ambiente laboral.

La construcción de los mensajes debe ser lo suficientemente claro, para que estos logren transmitir los objetivos y expectativas de la organización. Las metas claras permiten direccionar los esfuerzos y motivan la acción conjunta en búsqueda de un propósito común. Al alinear los objetivos del equipo se logra una mayor cohesión y un mejor desempeño.

Un líder que comunica de manera efectiva, puede abordar los conflictos dentro del equipo y mediar en búsqueda de una solución constructiva y pacífica. Un buen comunicador es más empático. Recursos como la escucha activa y la apertura al diálogo, relajan las tensiones y promueven la resolución de conflictos, la colaboración armónica entre los miembros del equipo, estos elementos esenciales no solo promueven un ambiente de trabajo más saludable, sino que también constituyen cimientos sólidos para el éxito colectivo.

Un comunicador hábil, a través de su discurso y actitud, logra motivar e inspirar a entorno. Un discurso impactante tiene el potencial de permitir que el conjunto visualice el futuro de la organización y entienda las consecuencias del cumplimiento de metas individuales. Este enfoque posibilita que el equipo se sienta alineado con su posición y contribución dentro de la organización. El dialogo honesto, donde existe una comunicación en ambas direcciones, establece una conexión que favorece una comunicación transparente y activa entre el líder y los colaboradores. Esto es necesario para cuando el líder deba corregir y retroalimentar, el poder transmitir lo positivo y lo negativo de las acciones de los colaboradores, sugerir vías de mejora y/o cambio a los colaboradores de manera de hacerlos mejorar su desempeño profesional.

Como líder es usual encontrarse en la posición de realizar una observación o crítica a un subordinado. Existen una serie de elementos a considerar para que

esa acción correctiva surta el mejor efecto para la organización y para la formación del talento humano.

La primera consideración es la de realizar la corrección de manera privada, de esta manera el foco de la acción está en el individuo y se demuestra un deseo genuino de enseñar y corregir, el colaborador se va a identificar de mejor manera con el líder, ya que la acción se centra en la mejora de las acciones y no en la crítica. Una segunda consideración, es el uso del lenguaje apropiado para ayudar a captar la atención sobre lo que debe corregirse. Para esto es sumamente útil el uso del verbo hacer antes del verbo ser. Esto significa que en lugar de decir "estas equivocado", lo correcto sería decir "lo estás haciendo de una manera errada", esto inmediatamente abre el terreno para la corrección en el hacer, para la enseñanza y el aprendizaje. Igualmente, es útil el uso de un enfoque reflexivo donde a través de preguntas abiertas se invita al colaborador a sugerir alternativas en el hacer que resuelvan la situación presentada. El objetivo de una crítica no puede ser demostrar que se está en una posición de control del saber, si se indica de manera directa lo que está mal, el colaborador se acostumbra a simplemente seguir órdenes y eso anula la creatividad y crea un ambiente contrario al aprendizaje. De la misma forma, la crítica debe dirigirse a la acción que es errada o contraria a los intereses de la organización, nunca debe atacar a la persona o personas responsables, esa práctica daña el ambiente laboral y las relaciones de comunicación con los colaboradores, afectando el liderazgo.

Existen situaciones en las cuales las críticas sí deben realizarse de forma pública. Cuando se trata de equipos de trabajo, es importante mostrar al resto del equipo que existen responsabilidades individuales y más importante aún, que la acción individual afecta el performance del equipo y que cada miembro no es simplemente responsable ante el líder, sino también ante cada miembro del equipo, de manera que existe corresponsabilidad en los resultados y que cada

miembro debe responder ante sus compañeros, no solo ante el líder. Evaluar cuando es más favorable realizar críticas en privado y cuándo hacerlas de forma pública, en función del mayor beneficio de aprendizaje para la organización, representa una acción de liderazgo efectivo.

Las organizaciones pueden beneficiarse en cuanto a la creatividad y la innovación, cuando impera un clima de comunicación abierta, las colaboraciones se multiplican, el conocimiento se disemina de manera más efectiva, ya que todos aprenden de los aciertos y errores del equipo. Cuando un líder fomenta la expresión libre de las ideas, impulsa la creatividad y da paso a la innovación. Se crea un ambiente en el que las ideas y opiniones son valoradas y respetadas, se promueve la generación ideas novedosas y soluciones creativas. Este ambiente da paso a una organización en la que la mejora continua es la regla.

### **1.2.3 Gestión de objetivos.**

Un gerente debe ser capaz de establecer objetivos que sean relevantes, alcanzables y estén alineados con las capacidades de su equipo de trabajo. Para lograr este propósito, es recomendable seguir un conjunto de pasos que faciliten la correcta formulación de los objetivos, asegurando así su pertinencia y factibilidad dentro del contexto laboral.

- El establecimiento de objetivos implica una participación efectiva; que cada miembro del equipo se vea involucrado en su determinación. Cada miembro del equipo debe tener una clara comprensión del rol de su tarea en el alcance de los objetivos de la organización.
- Establecer una metodología para la formulación de objetivos, dos de las más utilizadas son la SMART (Específica, Medurable, Achievable, Relevant, Term), son metas establecidas de manera específica, medibles, realizables, relevantes y a un término definido. La otra metodología, es la OCR

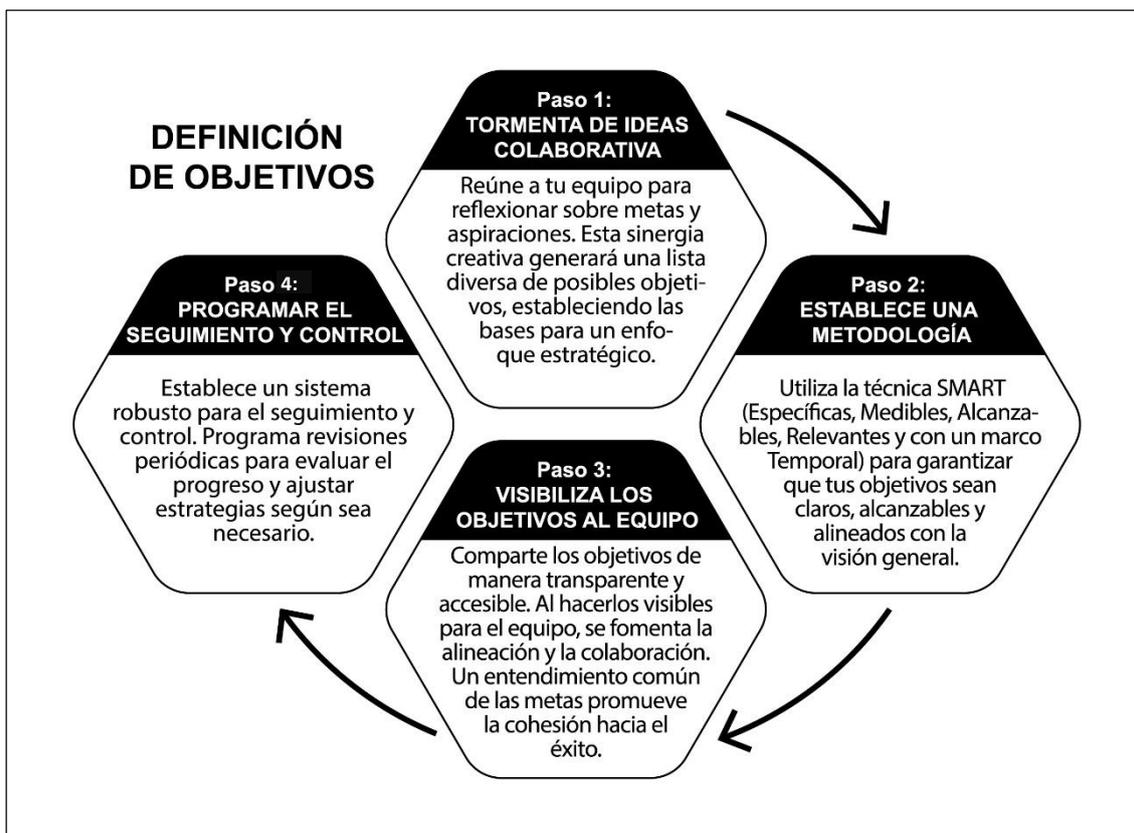
(Objective, Key, Results), determinación de objetivos y resultados clave. En este caso se busca determinar los objetivos deseables y que resultados deben producirse para avanzar hacia el logro de esos objetivos.

- Hacer visible los objetivos para todo el equipo, establecer mecanismo para que estos se encuentren en el espacio que comparte el equipo, de la misma forma, deben ser públicos los avances alcanzados por el equipo, de forma que se identifique el progreso hacia el logro de los objetivos.
- Programar el seguimiento y control del progreso, tanto individual como del equipo. La frecuencia de control puede ser variable y en sintonía con el tipo de objetivo y la forma en que se progresa. Debe estar claro para cada miembro como se medirá el progreso individual y del equipo. El seguimiento y control de los objetivos permite realizar ajustes cuando estos se hagan necesarios de manera de reformular los mismos cuando, por ejemplo, surjan inconvenientes que reduzcan la factibilidad de alcanzarlos o por el contrario existan circunstancias que permitan superar los objetivos planteados.

Una vez establecidos los objetivos de la organización, es necesario una gestión efectiva de los mismos. Conviene identificar los procesos clave para el alcance de los objetivos. Se define proceso como aquella secuencia de acciones que generan un resultado (*output*), que a su vez es alcanzado a partir de la combinación de insumos y actividades de transformación. Este *output* tiene un cliente para el que fue diseñado ese producto. Los clientes pueden ser consumidores finales, pero también se refiere a cada eslabón dentro de la organización que se alimentan de los *outputs* que generan las diferentes actividades de la empresa.

**Figura 1.**

*Definición de objetivos.*



**Fuente:** Elaboración propia (2023)

El enfoque de procesos persigue dejar atrás la forma clásica de organización funcional que separaba la persona de las funciones que deberían ejecutarse para lograr los objetivos de la empresa. Esta organización funcional, basada en la clásica estructura jerárquica del organigrama, fue sustituida por la determinación del papel de cada colaborador en el proceso, un análisis de la participación individual desde la perspectiva sistémica y que tiene como fin último la satisfacción del cliente.

La organización funcional divide las actividades por departamentos que se ocupan de una tarea específica, pero deja de lado las relaciones entre las partes de la organización para alcanzar el fin último de la empresa. Mientras es posible

optimizar el proceso de cada departamento, no necesariamente se logra la optimización global de los objetivos de la empresa. La organización cambia y se aplanan, haciendo las relaciones más horizontales, impulsando procesos más simples, y relaciones entre los miembros de la empresa más de tipo voluntario y colaborativo y no marcadas por una relación jerárquica. Cada proceso arroja un producto que está diseñado para satisfacer un cliente, interno o externo. El grado de satisfacción del cliente es medible y comparable con lo planificado, de manera de poder ajustar cuando sea necesario.

Un gerente exitoso debe apropiarse de la organización de los procesos de forma de lograr una estructura dinámica y flexible que le permita reaccionar rápidamente a los cambios del entorno.

Los procesos pueden agruparse en tres tipos básicos:

- Los procesos claves son aquellos de los que se desprende el producto o servicio de la empresa, constituye el eje central de la empresa, el conjunto de procesos que caracterizan la actividad de la empresa, procesos operativos de producción, distribución, ventas, etc.
- Los procesos estratégicos son aquellos que generan el diseño y planificación de las actividades de la empresa, determinar por ejemplo las fuentes de financiamiento, el diseño del producto o la forma de mercadear el producto.
- Los procesos de apoyo son los encargados de proporcionar recursos para el mejor funcionamiento de la empresa. Procesos como el de formación del recurso humano, procesos administrativos, informáticos, logística, entre otros que facilitan el alcance de los objetivos centrales de la organización.

Una vez organizados los procesos, el gerente debe jerarquizar los objetivos de la empresa. Una jerarquización muy utilizada es aquella que diferencia los objetivos como estratégicos, tácticos y operacionales. Los estratégicos son aquellos que definen el rumbo de la organización, normalmente son de largo plazo y persiguen un resultado global. Los objetivos tácticos se refieren a logros específicos dentro de las áreas de la organización, son una condición necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos, mas no son una condición suficiente para lograr el éxito de la empresa. Mientras que, los objetivos operacionales, son objetivos de corto plazo y que se enfocan en la ejecución de actividades propias de cada área de la empresa. Alcanzar estos objetivos por sí solo, no garantiza el éxito de la empresa, la empresa puede ser operativa, funcional, pero no arrojar los resultados esperados. La jerarquización de los objetivos conduce a una mejor organización de las actividades y la división del trabajo.

La división del trabajo parte del fraccionamiento de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. A través de la división del trabajo se desarrolla la especialización del trabajo. Se especifican las tareas que cada grupo debe realizar, la acción continua y repetitiva de una actividad promueve el desarrollo de habilidades específicas produciendo la especialización.

Un gerente debe ser capaz de evaluar las habilidades de sus colaboradores de manera de identificar quienes poseen ventajas para la ejecución de cada tarea, agruparlos de forma que los equipos de trabajo se conformen de acuerdo a sus habilidades específicas. La ejecución continua de una actividad genera un aprendizaje a través del hacer, de la experiencia, cuando asignamos colaboradores a una tarea específica promovemos su desarrollo a través del *Know How*. Esa especialización deviene en menores tiempos de ejecución y mayor eficiencia. La división del trabajo, persigue como fin último establecer una cadena

ordenada de producción que entregue un producto consistente, minimizando costos y maximizando la calidad.

La división del trabajo trae consigo importantes ventajas que llevaron al desarrollo de la industria, la producción en masa y la especificación de tareas. Sin embargo, la división del trabajo puede ocasionar inconvenientes al limitar el aprendizaje dentro de la organización, cada trabajador conoce mucho de su tarea específica pero está desconectado del proceso integral de producción, lo cual limita su capacidad de innovar, de aportar ideas, su labor se mecaniza y es un engranaje más en el proceso. La motivación se ve afectada igualmente por el grado de especificidad, realizar una y otra vez la misma tarea genera un desincentivo y pérdida de interés por la labor, afectando de esta manera la productividad del colaborador.

La motivación pasa a jugar un rol fundamental en sostener el ambiente de trabajo y la productividad del equipo. Un líder debe poder ser capaz de motivar e influenciar sobre su equipo, el cambio supone vencer obstáculos, desarrollar nuevos modos de hacer que no necesariamente serán aceptados, es entonces que la figura del líder es necesaria para facilitar el camino del cambio. Motivar es influir de forma directa sobre la intensidad, la dirección y la perseverancia, que un individuo muestra por alcanzar una meta. Un líder logra influir positivamente en esos elementos, generando cambios voluntarios en los equipos de trabajo.

De la misma manera, el liderazgo es necesario para lograr la cohesión del grupo de trabajo para la consecución de objetivos colectivos. Un equipo de trabajo motivado va a ser más productivo, cumplirá las metas mejor y en menor tiempo. La capacidad de motivar a los equipos de trabajo es un elemento esencial del liderazgo, incluso en estructuras organizativas horizontales, en las que la autoridad no se basa en la jerarquía. En este contexto, el líder debe ser capaz de

generar en los miembros del equipo un sentimiento de compromiso con los objetivos de la organización. Para ello, es necesario que el líder sea empático, es decir, que sea capaz de comprender las necesidades y motivaciones de sus colaboradores. Si el líder no es capaz de generar un clima de confianza y apoyo, la relación entre el líder y el equipo se verá debilitada.

La empatía, como toda habilidad, se puede aprender y desarrollar. Para desarrollar la empatía con los equipos de trabajo, es necesario crear una conexión personal con cada miembro del equipo. Cada persona muestra sus emociones de diferente manera, una estrategia clave sería dedicar tiempo a conocer a los colaboradores, por lo que no se trata de establecer una pose o repetir un guion de falsa cercanía, lo fundamental es que se muestre de forma sincera que le interesa lo que le sucede al colaborador y que respeta su punto de vista.

Para lograr el conocimiento de tus colaboradores y demostrar el interés, una herramienta muy valiosa es la escucha activa. La comunicación se consolida cuando el colaborador percibe que sus apreciaciones están siendo captadas y registradas por el líder.

La escucha activa se desarrolla a partir de la actitud que se mantiene al entablar una conversación, aun cuando puede ser aprendida como técnica, elementos de la postura y los gestos que realiza el interlocutor son cruciales para el éxito de la técnica. De la misma manera, el sostener un hilo de conversación donde se incluyan expresiones de afirmación, promueven una actitud de aceptación y comprensión del otro. Estos elementos garantizan la correcta aplicación de la escucha activa, es muy importante que la organización la adopte, pero es imprescindible que el líder la utilice.

La empatía sirve como soporte a la motivación del equipo, un líder empático logra una conexión mucho más sólida con su grupo, facilita la

comunicación y genera confianza. Para comprender las emociones de los demás, hay que partir de conocer las propias y de manejarlas apropiadamente, un líder debe conocerse a sí mismo y hacer un hábito el hablar desde la posición del otro, aunque la empatía supone el considerar la posición del otro, no implica una solidaridad automática con el otro, ya que esto puede llevar a situaciones que no sean positivas para la empresa. Resulta útil incorporar la perspectiva individual y colectiva para asegurar que se procede de la manera más provechosa para la empresa.

#### **1.2.4 Capacidad de análisis.**

En la dinámica actual, el entorno está inmerso en un constante cambio y en un mundo altamente tecnológico destaca la presencia significativa de infoxicación, referida a la abrumadora cantidad de información disponible para los gerentes y sus procesos decisionales. Aunque la abundancia informativa puede percibirse como una ventaja, se presenta un desafío crítico cuando la extensión del contenido dificulta al gerente en la toma de decisiones, llevando incluso a la posibilidad de decisiones apresuradas o la inadvertida omisión de datos clave entre la saturación informativa. Es por esto, que a la par de mecanismos que recogen y ponen a disposición información, también se desarrollan herramientas de analítica que permiten procesar la información de manera más rápida y minar los datos en búsqueda de los bloques de información más relevantes al negocio. La capacidad de análisis se resume como la habilidad de tomar un problema, desagregarlo en sus elementos, de forma de hacer evidentes las relaciones causales entre sus partes, y de esta forma determinar la mejor solución posible dentro de aquellas factibles.

La analítica de datos es una realidad que llevo para quedarse, cada día existen más y mejores instrumentos de analítica de datos, de los cuales el gerente

debe ser al menos capaz de interpretar los resultados que arrojan. Hoy en día, el análisis de data se hace en tiempo real en muchos casos y es una tendencia que terminara por ser la norma.

Existen una serie de factores que han contribuido de manera decisiva en la disponibilidad de nuevas herramientas de análisis de datos. En el manejo de datos se ha alcanzado importantes avances en la capacidad de almacenamiento de datos y el acceso a ellos, herramientas como la nube, pone un espacio casi ilimitado de almacenamiento y un acceso muy flexible a esa data, los costos de almacenamiento y de las herramientas tecnológicas ha disminuido. El acceso de las personas a herramientas como los teléfonos inteligentes y el acceso a medios como las redes sociales ha multiplicado la producción de datos y facilitado el conocer más información sobre cada consumidor. Este conocimiento sobre las preferencias del consumidor ha incrementado las expectativas de los clientes acerca de qué esperar de cualquier producto o servicio, siendo que esperan una experiencia personalizada en su consumo.

La información que se produce y se recoge tanto externa como internamente en la organización nos permite conocer qué pasó, qué está pasando e inferir posibles cursos del mercado a futuro. Para ello, el líder debe poseer una capacidad de análisis que le permita visualizar los posibles escenarios, elegir las acciones a seguir y en general, tomar decisiones informadas fuera de sesgos.

Un líder debe motivar a su equipo, implementar cursos de acción que ofrezcan ventajas a la organización, para esto es preciso que procese la información para llegar a las conclusiones acerca de la dirección del negocio, cuales cambios se están produciendo en el mercado, tanto en el comportamiento del cliente, como en los competidores y aliados comerciales. Impulsar la

innovación al utilizar la información para desarrollar innovación en los productos o en los servicios. De la misma forma, la analítica de datos permite testar los diferentes ámbitos del negocio y concluir que acciones están teniendo resultados y cuáles no, de manera de excluir aquellas acciones que no generan beneficios.

La analítica de datos puede permitir acceder de manera más extensa a recursos en los que invirtió la organización y que ahora se obtiene mayor provecho. Por ejemplo, los sistemas de información de los cuales podemos sacar mayor provecho a nivel de planificación y ejecución de proyectos. De la misma manera, pone en evidencia donde se pueden reducir costos o aumentar beneficios, a través del análisis de la información de los mercados, así como establecer previsiones sobre el riesgo asociado al negocio.

Cada líder de equipo debe poder convertir los datos en información valiosa para la empresa. Asimismo, debe ser capaz de transformar esa información en decisiones acertadas.

### **1.2.5 Resiliencia y gestión de conflictos**

La resiliencia puede considerarse un mecanismo de autoprotección, es una conducta sana, donde el individuo busca adaptarse a situaciones adversas, de forma de poder sobrellevar la situación, superarla e incluso obtener provecho o aprendizaje de la vivencia. Un individuo u organización resiliente es aquella que logra resistir a los shocks adversos de manera de continuar dando respuesta efectiva en sus tareas a pesar de los inconvenientes.

La resiliencia es una cualidad que forma parte de la inteligencia emocional del líder, esta juega un papel fundamental cuando se enfrentan situaciones de crisis, un líder resiliente es aquel que es capaz de adaptarse a los cambios en el entorno, el que puede recuperarse de manera rápida de una decisión equivocada,

el que es capaz de volver a empezar un proceso sin que el duelo por la pérdida lo afecte en su desempeño. Un líder que demuestra resiliencia gana respeto de su equipo, motiva e inspira a sus colaboradores al demostrar el enfoque en la tarea y los resultados.

La resiliencia se construye mediante la adopción de una serie de prácticas que el líder debe mantener. En primer lugar, se encuentra la aceptación del cambio. El entorno actual es dinámico y cambiante, por lo que es fundamental estar preparado para que el cambio, aunque presente desafíos o sea desagradable, pueda ser gestionado con facilidad dentro de la organización. Hay un conjunto de variables que escapan al control de la empresa, lo que implica que no es posible evitar cambios; más bien, se trata de estar preparado para abordarlos de la manera menos traumática y desgastante posible. La adaptación al cambio y el aprovechamiento de las oportunidades que el cambio trae, es la clave para generar mejoras en lugar de inconvenientes, el líder resiliente logra esto.

Para desarrollar una actitud de resiliencia, hay que mantener una actitud de aprendizaje continuo, en lugar de una posición arrogante de experto, un líder debe ser humilde ante el aprendizaje, incorporar y pulir habilidades a sus conocimientos, estos conocimientos y habilidades son puestos en práctica constantemente y son transmitidos a los equipos de trabajo, de manera de desarrollar una organización resiliente.

Un líder resiliente se hace cargo de la situación, está plenamente consciente que los resultados son consecuencia de sus acciones y que él es responsable de la organización. Utilizar excusas para evadir responsabilidad debilita la credibilidad de un líder, sobre todo ante su equipo, aceptar que los

resultados no son óptimos y hacerse cargo de buscar nuevas opciones demuestra resiliencia.

Un líder genuino se caracteriza por tener una visión prospectiva, evitan engancharse en lo negativo de la situación, por el contrario, evalúan la situación, buscan las posibles causas, medidas correctivas y oportunidades que puedan surgir a partir de la coyuntura.

Aun cuando un líder se enfoca en llevar adelante un equipo de trabajo a resultados exitosos, no debe perder de vista el mantener el balance entre trabajo y vida personal, un líder que se sobrecarga de trabajo, que descuida su vida familiar, más temprano que tarde enfrentara una crisis personal. Buscar un balance, establecer sus tiempos de descanso forma parte de las habilidades, no es posible sostener una posición de resiliencia si el líder enfrenta un desgaste producto de un ritmo de trabajo muy exigente.

Ser capaz de reaccionar a los *shocks* adversos, no solo se trata de actitud, también son necesarios recursos para generar alternativas de acción, es por esto que un líder resiliente debe procurar el desarrollo de redes de apoyo, que lo puedan auxiliar con logística, recursos materiales, consejo o simplemente difusión. De igual manera, un líder que desarrolla una fuerte conexión con su equipo de trabajo, puede demandar un mayor esfuerzo de estos frente a una crisis, sin que esto requiera una imposición, el equipo se solidariza en la crisis y aumenta su compromiso de manera voluntaria, en apoyo del líder; ser resiliente implica dominar las emociones, no dejarse llevar por el impulso y reflexiona ante cada decisión.

Un ser reflexivo resume muchas de las cualidades descritas anteriormente como necesarias para desarrollar el liderazgo. Una persona reflexiva es analítica, observa el fenómeno, conecta los puntos relevantes, interpreta la coyuntura y

evalúa las condiciones de entorno para tomar una decisión. Una conducta reflexiva refiere al ejercicio de la paciencia, de no actuar de manera reactiva, de tomar el tiempo justo para evaluar los cursos de acción, antes de accionar. Un líder reflexivo planifica, organiza, detalla las estructuras, establece los procesos para lograr un resultado. El líder reflexivo no actúa sin primero escuchar de manera activa a su equipo de trabajo. La escucha activa facilita la comprensión y el análisis de una problemática. El escuchar al equipo de trabajo mejora la empatía y establece canales sólidos de comunicación, los cuales facilitan la acción y el seguimiento de los planes.

# Capítulo 2

Dominio del análisis: competencia esencial  
para la gestión financiera moderna

2

## **Dominio del análisis: Competencia esencial para la gestión financiera moderna**

Un gerente financiero desempeña un papel crucial en la administración de las transacciones de los mercados de capitales de una empresa, involucrándose en actividades que abarcan desde la compra y emisión hasta la venta de valores, la recaudación de capital y la gestión de riesgos. Este rol demanda un conocimiento profundo de los mercados financieros y sus complejidades. En palabras de Robert J. Sternberg, psicólogo estadounidense y experto en inteligencia triárquica, la capacidad analítica es esencial para comprender información compleja y extraer conclusiones válidas (Sternberg, 1997). Asimismo, Arthur L. Costa, educador estadounidense y creador del modelo "The Habits of Mind", destaca la importancia del pensamiento crítico y creativo, habilidades fundamentales para el análisis financiero complejo (Costa, 1985). En este contexto, el desarrollo de la capacidad analítica no solo se presenta como una competencia individual necesaria para los gerentes financieros, sino también como un elemento clave para fomentar una toma de decisiones informada y estratégica dentro de la organización.

## **2.1. Habilidades analíticas de pensamiento.**

Todo proceso gerencial involucra el manejo de una gran cantidad de información, la capacidad de reunir y analizar esta información se hace imprescindible, tanto para el gerente como para los miembros del equipo de trabajo. Esta habilidad del pensamiento analítico es un gran plus en una organización, ya que facilita la resolución de problemas, mejora la productividad y en general multiplica las probabilidades de éxito de la empresa.

Las habilidades necesarias para investigar y resolver problemas, así como descubrir oportunidades, de una manera efectiva y oportuna, se denominan habilidades analíticas. Las habilidades analíticas permiten percibir patrones en el comportamiento de las variables, generar ideas a partir de la observación del entorno, interpretar los datos del mercado, incorporar nuevos hechos e información que se produce en el entorno de la empresa, generar hipótesis de trabajo y en general tomar decisiones basadas en los factores y opciones que estén disponibles para la empresa.

Los problemas pueden enfrentarse siguiendo enfoques con una metodología establecida y/o a través de la improvisación y la creatividad, en cualquier caso, se hace necesario el pensamiento analítico para desarrollar soluciones. En cualquier espacio de trabajo, en la ejecución de cualquier tarea se van a presentar problemas donde las habilidades analíticas se harán necesarias y marcaran diferencia, es por esto, que la mayoría de los reclutadores de personal les otorgan peso a esas habilidades, y las empresas invierten en desarrollar el pensamiento analítico en sus colaboradores.

### **2.1.2 Desarrollo de habilidades de pensamiento analítico.**

En el dinámico entorno empresarial actual, la capacidad de pensamiento analítico es esencial para los gerentes. Enfrentar desafíos, tomar decisiones informadas y proponer soluciones efectivas requiere un conjunto de habilidades específicas. En este contexto, el razonamiento analítico surge como una herramienta determinante, permitiendo ver patrones, tendencias y detalles clave para la toma de decisiones. Cada habilidad, cuidadosamente desarrollada, contribuye a la capacidad del gerente para abordar los desafíos cotidianos con enfoque, creatividad y juicio informado.

Razonamiento analítico: es la capacidad de trabajar con datos, es decir, ver patrones, tendencias y detalles claves, y generar prescripciones significativas a partir de ellos. Este análisis se utiliza luego para resolver problemas, tomar decisiones comerciales o brindar recomendaciones a colegas, clientes y jefes.

Una persona con buen razonamiento analítico y habilidades de reconocimiento de patrones puede ver tendencias en un problema mucho más fácilmente que cualquier otra persona. El aprender métodos para reconocer estos patrones, se torna una necesidad para el gerente y su equipo de trabajo. A través del razonamiento analítico, los gerentes evalúan problemas desde diversos ángulos y logran generar soluciones novedosas para los problemas que enfrentan. Las organizaciones buscan líderes capacitados en la aplicación de destrezas de razonamiento analítico para abordar la dinámica de los desafíos diarios.

Como toda habilidad, el pensamiento analítico puede afinarse y desarrollarse, para esto es importante trabajar sobre las siguientes herramientas.

- **Comunicación:** la comunicación es vital para poder compartir y poner en ejecución las conclusiones que deja el ejercicio analítico. Como se ha abordado en capítulos anteriores, un buen comunicador hace que sus hallazgos sean fácilmente comprendidos por el equipo. Para mejorar la comunicación analítica, herramientas como la escucha activa permite activar la comunicación bidireccional, estar atento a los pareceres e ideas de los miembros el equipo. Un buen comunicador demuestra empatía y sensibilización con la problemática. La comunicación oral debe ser lo suficientemente clara para no generar dudas, un buen relator es capaz de describir una situación con todo detalle, lo cual permite que todos se relacionen con la problemática, estar en capacidad de realizar presentaciones orales de los aspectos de una problemática. De la misma manera, una buena comunicación escrita ayuda a transmitir, situaciones, propuestas, ideas, etc. La capacidad para redactar informes es una destreza altamente valorada en el ámbito empresarial, especialmente en el diseño de proyectos, donde la presentación de resultados resulta esencial para el éxito de la empresa.
- **Creatividad:** La creatividad es un rasgo innato de la persona, más el pensar creativamente es una habilidad que puede trabajarse. El enfoque y la manera de analizar la información requiere de una aproximación creativa. La solución más obvia no siempre es la mejor solución para los intereses de la empresa. El ser capaz de pensar fuera de la caja, es una aproximación que aporta mucho a la solución de problemas, nuevas formas de tratar un problema, de manejar una información o de realizar un proceso, generan soluciones efectivas a los problemas. Algunas herramientas que se pueden utilizar para ayudar al pensamiento creativo son, por ejemplo, la lluvia de ideas (*brainstorming*), fomentar la colaboración entre áreas de la empresa, reestructurar áreas, integrar tareas, usar la planificación estratégica y todo

lo que traerá el uso de la Inteligencia Artificial en cuanto a generar modelos de predicción para el sector.

- Pensamiento Crítico: se define como la habilidad de emitir juicios basados en información confiable. Un juicio a una información, avalado por el cuestionamiento, análisis, interpretación y evaluación de los hechos que recibe el individuo.
- Pensamiento crítico no significa establecer una posición de confrontación o de crítica, por el contrario, se trata de procesar una información con las herramientas de análisis, para llegar a una libre de sesgos. El pensamiento crítico es el resultado de aplicar de manera consistente y consciente, un conjunto de acciones al juzgar una información.

Se dice que las personas que aplican el practican esta habilidad de manera consistente tienen una mentalidad de pensamiento crítico, pero nadie nace así, estos son atributos que se aprenden y mejoran a través de la práctica. El pensamiento crítico es más comúnmente utilizado en el ámbito académico, sin embargo, en el ámbito de negocios puede beneficiarse ampliamente de su uso.

Un camino hacia el pensamiento crítico se logra al seguir las siguientes practicas:

- Aclarar el propósito y contexto de la situación, establecer donde se encuentra y hacia donde se quiere avanzar. Definir el propósito del pensamiento crítico, comprender el contexto del problema, identificar las diferentes perspectivas de la situación y partes del problema, y finalmente, recolectar la data que soporte las conclusiones.
- Evaluar las fuentes de información en función de su credibilidad, origen, precisión y relevancia al análisis.

- Establecer las bases de argumentación, identificar los factores que pueden respaldar las hipótesis sobre el comportamiento esperado de las variables.
- Conectar la información con los argumentos, demostrar a partir de la data que existe causalidad entre ciertas variables.
- Analizar las hipótesis alternativas acerca del comportamiento esperado de las variables.
- Crear las hipótesis de trabajo propias, establecer los argumentos que muestran la relación entre las variables que explican el comportamiento del negocio.

Análisis de los datos: la recolección y análisis de los datos es fundamental para un analista, saber manejar gran volumen de datos y poder identificar tendencias en ellos, de manera de destacar tendencias, patrones, que ayuden a prever el comportamiento del negocio.

Investigación: un individuo que hace uso del pensamiento crítico, es un individuo que practica la investigación. Reunir información sobre el problema, procesar la data e información relevante de manera de poder extraer conclusiones que incorporar a la solución del problema.

Aun cuando el pensamiento crítico es una habilidad general y considerada blanda, los análisis técnicos que corresponden a áreas específicas de conocimiento, son habilidades duras, pues requieren de un estudio y preparación previos, requiere además de un conjunto de habilidades, tales como, recopilar y analizar información, resolver problemas y tomar decisiones. Esto se logra al detectar patrones, generar ideas, observar, interpretar datos y tomar decisiones basadas en los múltiples factores y opciones disponibles.

## **2.2. La importancia de la capacidad analítica en el desarrollo de proyectos.**

Las habilidades del pensamiento se desarrollan para afinar la capacidad de análisis. El ser capaz de descomponer un problema en partes que permitan su mejor comprensión y manejo, es una habilidad necesaria para un gerente. La toma de decisiones basada en el análisis mejora la probabilidad de un desempeño exitoso, aumenta el número de alternativas que pueden ser evaluadas como solución a un problema.

Para conocer la situación real es necesario profundizar en el conocimiento del negocio, eso se logra mayormente con las técnicas de análisis. La aplicación del pensamiento crítico busca establecer las relaciones entre los factores que componen el negocio. La transformación de los datos en conocimiento del negocio, el hallar nuevas perspectivas para el funcionamiento y producir soluciones acordes con los recursos y su uso eficiente.

La capacidad analítica se desarrolla a partir de hacer uso de un conjunto de habilidades, las principales son:

- **Observación:** Un buen analista presta atención a los detalles, de esa manera puede detectar patrones, aspectos claves, factores relacionados, que pasarían desapercibidos para la mayoría. La observación científica busca describir y explicar un comportamiento, a partir de unos datos obtenidos de las conductas, hechos, eventos, dentro de un determinado contexto.
- **Lógica:** el pensamiento lógico relaciona las ideas, hechos, acciones y resultados, dentro de un marco congruente. La forma de abordar los problemas siguiendo un marco lógico que permita alcanzar soluciones, formular ideas y/o conclusiones que sigan una estructura coherente. La

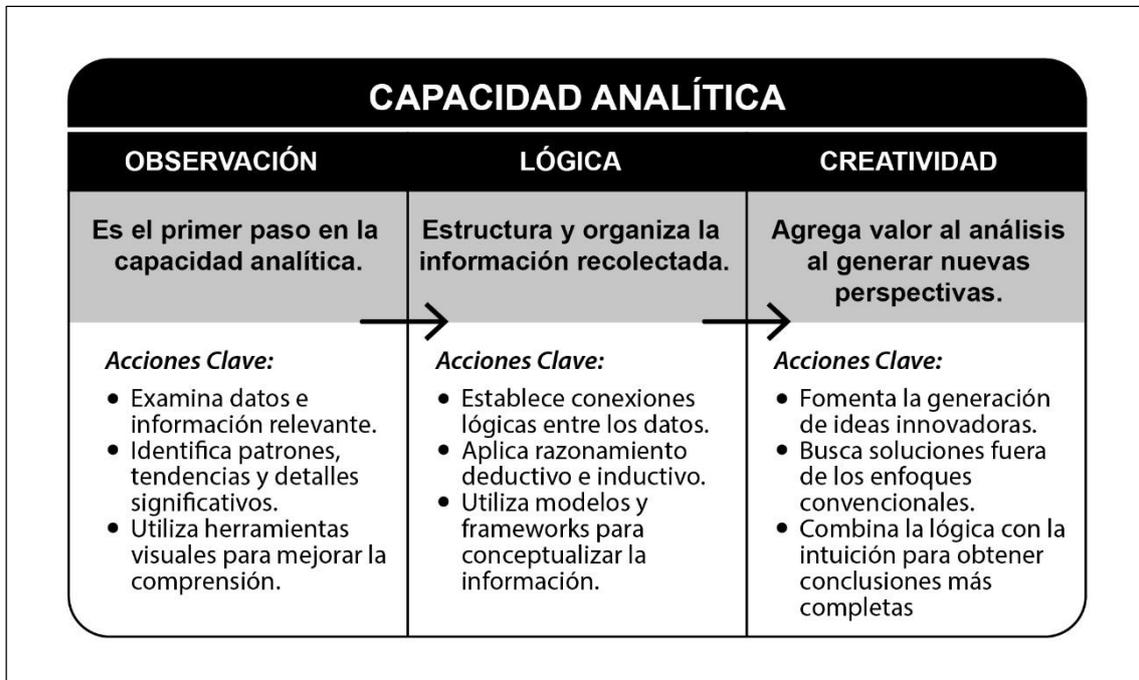
lógica soportada en procesos de inducción o deducción es usada como parte de un proceso formal para abordar el análisis del negocio.

- **Creatividad:** puede definirse como la capacidad de mantener una mente abierta, para concebir nuevas ideas y aceptar nuevos conceptos, que permitan establecer nuevas relaciones entre ideas y conceptos conocidos, que den como resultado soluciones originales a los problemas que se enfrentan.

En consecuencia, la capacidad analítica se origina en la observación del entorno, establecer relaciones a partir del pensamiento lógico, en pos de crear nuevas formas de solución de los problemas que se enfrentan.

**Figura 2.**

*Capacidad analítica.*



**Fuente:** Elaboración propia (2023)

La capacidad analítica es una habilidad clave para el gerente en su rol de gestor de proyectos. En cada una de las cinco etapas del desarrollo de un proyecto, encontramos utilidad al pensamiento analítico.

- Inicio: en la fase de inicio del proyecto a través del análisis de los objetivos y los recursos disponibles, un gerente debe definir cuál será el alcance del proyecto, así como los recursos que va a utilizar. El recurso más importante es el humano, un gerente debe ser capaz de identificar los rasgos de pensamiento analítico en la selección de su equipo de trabajo, esto garantiza que exista sintonía en cuanto a cómo llevar adelante el proyecto.
- Planificación: el segundo paso es realizar la planificación del proyecto. Planificar es establecer la asignación de los recursos al proyecto, así como la designación de tareas a cada miembro del equipo, esto en estricto seguimiento de los objetivos que se establecieron al proyecto. La capacidad analítica se aplica a través de la observación que permita la detección de detalles que orienten la asignación más eficiente de los recursos.
- Ejecución: el tercer paso se refiere a ejecutar el plan del proyecto. El proceso de ejecución puede enfrentar diferentes situaciones no previstas que originan obstáculos para alcanzar los objetivos. La capacidad de análisis permite ir sobre la planificación y ejecución para detectar donde se encuentra el problema y buscar una solución al mismo. La creatividad es un aliado en generar correctivos a los problemas que surjan en la ejecución del proyecto.
- Seguimiento y control: Durante el desarrollo del proyecto debe mantenerse un control sobre la ejecución de las partes del plan. El seguimiento de cada tarea, permite ejercitar la observación y captura de

datos e información, lo cual permite la evaluación del grado de ejecución del plan y los resultados en comparación con lo planificado. La capacidad de análisis de los datos producidos por el seguimiento y control del proyecto, permite determinar los puntos débiles de ejecución del proyecto, corregir y evitar repetir errores.

- Cierre: la última fase consiste en dejar funcionando el proyecto, corregir cualquier desviación de los objetivos originales del proyecto. Aunque es una fase más de hacer que de pensar, mantener una mentalidad analítica beneficia en visualizar los detalles en cosas como cláusulas contractuales, evitar dejar puntos pendientes, entre otros detalles que deben ser finalizados para dar por concluido el proyecto.

Un gerente debe mantener una mentalidad analítica para empoderarse con el proyecto, pero también necesita, y debe procurar que los colaboradores que forman parte del equipo, también posean una mentalidad analítica, en orden de lograr el mejor resultado de la gestión del proyecto.

### **2.3. Análisis para la toma de decisiones financieras.**

En el pasado la acción de los gerentes financieros, así como los dueños de empresa, estaba fuertemente influenciada por la experiencia en los mercados y un poco de instinto para la toma de decisiones. Es decir, cada decisión incluía un poco de azar en ella. Esta información limitada frenaba la incursión en nuevos mercados, ya que la falta de experiencia en esos mercados generaba mucha incertidumbre. El surgimiento y desarrollo de la ciencia de datos ha cambiado esa realidad. Los diferentes tipos de análisis de los datos, los mecanismos para recopilar y clasificar la data, así como la tecnología para transmitir y poner a disposición del gerente información, patrones y tendencias, facilitan la toma de

decisiones informadas a aquellos gerentes que se han preparado para aprovechar esa información y tecnología.

### **2.3.1 Análisis cuantitativo.**

Con los datos que se reúnen del mercado, podemos realizar el análisis cuantitativo. El proceso inicia con la selección, clasificación y evaluación de la data. Esto significa verificar las fuentes, así como las unidades de análisis, tales como niveles de ingreso, demanda, patrones de consumo, etc. Esto permite establecer el comportamiento del mercado. El analista de datos, prepara los escenarios y lleva a una expresión cuantitativa el valor de cada situación previsible de evolución del mercado. El análisis cuantitativo ayuda a evaluar el rendimiento, evaluar los instrumentos financieros y hacer predicciones.

El análisis cuantitativo comprende tres técnicas básicas de trabajo con los datos: análisis de regresión, programación lineal y minería de datos.

- Análisis de regresión

Es la técnica estadística que permite establecer la relación entre dos o más variables. El análisis permite determinar, cual variable influye sobre otra, en qué grado lo hace y que tipo de relación guardan entre si las variables. De esta manera se puede conocer el grado o nivel de influencia de las diferentes variables sobre un determinado resultado del mercado.

La relación establecida muestra cual variable es afectada o influida, la cual se denomina variable dependiente, la cual es la variable que se intenta explicar o predecir su comportamiento. Del otro lado, se tienen las variables independientes, las cuales son aquellas que afectan el comportamiento de la variable dependiente.

Para el mercado financiero, un análisis de regresión puede mostrar la evolución del precio de mercado de un activo en el tiempo, permitiendo predecir a partir del comportamiento histórico, como continuara comportándose a futuro. Para esto se pueden hacer análisis de regresión lineal simple, donde se establece la relación entre dos factores de manera directa, análisis de regresión lineal múltiple, donde se involucran varias variables independientes, y el análisis de regresión no lineal, cuando se sospecha que la relación entre las variables no sigue un patrón lineal.

El análisis de regresión establece una relación clara entre las variables, determina causalidades de manera de poder prescribir acciones para corregir o evitar comportamientos en el mercado. El valor predictivo del análisis de regresión dependerá primordialmente de la selección de variables, ya que al seleccionar aquellas que generen el mayor impacto en los resultados, el valor predictivo del modelo será mayor. Es una técnica útil, con resultados de fácil interpretación. Sin embargo, en situaciones donde el comportamiento de las variables no es regular, el análisis histórico de la data no tendrá un valor predictivo importante. Si el comportamiento de las variables no es estable, el valor predictivo será escaso y consecuentemente el modelo será de muy poca utilidad.

- Programación Lineal

La programación lineal se define como aquel proceso de asignación de recursos que envuelven elegir la mejor opción, de entre un conjunto posible de diferentes distribuciones de recursos, cuya relación pueda ser expresada de manera lineal. Es un método matemático que es usado de manera frecuente para modelar y/o simular los distintos escenarios resultantes de cada combinación posible de los recursos existentes. Esto permite considerar de manera amplia las

opciones, sin pasar por el ensayo y error, lo cual disminuye sustancialmente los costos de evaluar opciones.

Una constante en las empresas es que los recursos serán escasos para todos los fines que persigue la empresa, la programación lineal permite encontrar la asignación más conveniente de los recursos de manera de optimizar los resultados de la empresa.

Un modelo de programación lineal se compone de las variables de decisión, que son las que se van a evaluar en cuanto a cuál valor optimiza el resultado. La función objetivo que relaciona las variables de decisión, en cuanto a cómo cada una de ellas afecta el resultado. Las restricciones, que muestran los límites que se tienen en cuanto a los valores que pueden tomar las variables de decisión, así como otras limitantes para su uso. Finalmente, los datos de las variables de decisión con los cuales alimentamos el modelo y los resultados que arroja la función objetivo.

Dentro del uso de la programación lineal en la gestión financiera, se puede destacar tres aplicaciones directas. La primera, evaluar los costos de diferentes opciones de financiamiento, en segundo lugar, el análisis de las opciones de presupuesto de un proyecto, y por último la evaluación de las opciones en la planificación financiera.

Las principales ventajas de la programación lineal, recaen en la flexibilidad de la técnica para adaptarla a diferentes casos. Otra ventaja es que el análisis puede ser tan amplio como sea necesario, mientras se cuente con la data, el modelo puede adaptarse para incluir variables o evaluar más opciones.

- Minería de datos

En la medida que las técnicas de recolección de datos crecen y se perfeccionan, es obvio que la necesidad de procesar esa información de manera rápida y efectiva también crecen. Para que el gerente financiero pueda sacar el mayor provecho y transformar los datos en conocimiento, es preciso que esos conjuntos de datos puedan ser filtrados. La minería de datos consiste en el desarrollo de programas que apoyados en métodos estadísticos que permiten evaluar conjuntos muy grandes de datos para encontrar patrones o correlaciones ocultas dentro de ellos. Cada una de las siguientes técnicas de minería de datos se adapta a un problema comercial diferente y proporciona una perspectiva diferente. Conocer el tipo de problema comercial que está tratando de resolver determinará el tipo de técnica de minería de datos que producirá los mejores resultados.

Entre las técnicas disponibles se tiene:

- El análisis de clasificación: el cual es usado para establecer las categorías dentro de un conjunto de datos, así como la estructura que sigue dicho conjunto de datos. Este tipo de análisis es útil para el aprendizaje automático (*machine learning*), el análisis de textos y para realizar modelos estadísticos. El acelerado crecimiento de los conjuntos de datos, impulsado por el uso de herramientas de *big data*, hace necesario poder procesar y minar la información relevante y desechar lo inútil. Los datos y metadatos son procesados y clasificados en grupos (clúster), se segmenta por clase, de manera que cada nuevo dato es procesado y enviado a su conjunto, el algoritmo procesa la nueva información y la ordena, permitiendo que de partida se conozca a que apunta esa nueva

información, un ejemplo de esto es como el correo electrónico clasifica cada nuevo mensaje, principal, notificaciones, publicidad, spam, etc.

- **Aprendizaje por reglas de asociación:** es la programación para que el sistema identifique las relaciones dentro de un conjunto de datos, de manera que estas relaciones permitan predecir el comportamiento de los consumidores. Por ejemplo, cuando un consumidor realiza una compra en línea, el algoritmo establece los patrones de consumo y de esa manera puede predecir que otros productos podrían ser de interés para el consumidor, que frecuencia tiene su demanda, etc. Las reglas de asociación son útiles para examinar y pronosticar el comportamiento del cliente. Este análisis es muy valioso, en la industria de las ventas al retail, pero también permite analizar el comportamiento del mercado de valores, predecir un crecimiento en sectores de la industria que se refleje en el valor de acciones, entre otras cosas. Las reglas de asociación son los principales instrumentos utilizados por la inteligencia artificial para sus procesos de aprendizaje.
- **Detección de anomalías o valores atípicos:** Sobre todo en el ámbito financiero, este tipo de minería de datos es muy valioso, ya que permiten establecer sistemas de alerta sobre el comportamiento del mercado. Estos sistemas están continuamente comparando la nueva data que ingresa contra patrones esperados de comportamiento, cuando detectan un valor atípico, una desviación o cambio inesperado del patrón, emiten una alerta de la irregularidad permitiendo que se analice la alerta y se tomen medidas tempranas de corrección de ser necesarias. Esta técnica también sirve para purificar la data al excluir del conjunto de datos todos aquellos que no corresponden al grupo de interés, esto permite un mayor y mejor foco en el análisis.

- **Análisis de grupos:** La técnica de clúster o conglomerado de datos, es aquella que reúne un conjunto de datos con base a características que los identifican, de manera que cada grupo contiene solo objetos que son similares entre sí. Esto permite, por ejemplo, perfilar clientes y determinar ofertas de bienes que se ajustan a las características del grupo. El análisis consiste en crear las reglas que dominan la formación del clúster, de manera que el grado de asociación sea mayor entre los miembros del clúster y menor con relación a los otros grupos.
- **Análisis de regresión:** el análisis de regresión es utilizado en la minería de datos para establecer modelos predictivos, que permitan pronosticar la evolución de una variable en particular.

Todas estas técnicas de minería de datos pueden ayudar a analizar diferentes datos desde diferentes perspectivas. Ahora tiene el conocimiento para decidir la mejor técnica para resumir los datos en información útil, información que se puede usar para resolver una variedad de problemas comerciales para aumentar los ingresos, la satisfacción del cliente o disminuir los costos no deseados.

### **2.3.1.1 Aplicaciones del análisis cuantitativo.**

El análisis cuantitativo se realiza con el fin de construir perfiles de los diferentes agentes en el mercado. Los estudios de corte descriptivo buscan mostrar que sucede dentro de un área específica del negocio, como han sido las ventas, de donde han provenido los ingresos, etc. Una vez se tiene la descripción de lo que ha sucedido, se busca explicar, correlacionar, el desempeño a ciertas variables, esto es un estudio diagnóstico. Por ejemplo, como impacto la campaña de marketing las ventas de la empresa. Con la información histórica y el establecimiento de las relaciones entre las variables, se puede construir un

modelo predictivo, que indique el posible desempeño futuro del mercado. Una vez se tiene esos tres análisis, se puede establecer un análisis prescriptivo, el cual parte de estudiar los diferentes escenarios y alcanzar aquel conjunto de acciones que logran optimizar los resultados del negocio.

Todo lo anterior es lo que se denomina inteligencia de negocios, que no es otra cosa que usar los datos recopilados de manera efectiva en la toma de decisiones del negocio. Las técnicas cuantitativas permiten tratar los datos de manera de cerrar las brechas de conocimiento del mercado. La ausencia de información dificulta la gestión, sobre todo en el área financiera, donde la ausencia de información transforma la gestión de riesgo en toma de decisiones bajo incertidumbre. En la medida que se logran perfiles de los mercados, la información permite la gestión del riesgo asociado a la toma de decisiones. Los modelos cuantitativos ayudan a comprender el funcionamiento de los mercados y tomar las mejores decisiones posibles.

Al análisis cuantitativo tiene aplicación en diferentes áreas de negocio. En la gestión de proyectos, el análisis cuantitativo prescribe la mejor forma de asignar recursos a su ejecución y luego a nivel operacional, ayudan a programar el funcionamiento del sistema. De la misma forma, al análisis cuantitativo es útil para a nivel operativo, por ejemplo, establecer un modelo con los parámetros y restricciones del proceso productivo de manera de optimizar la producción a nivel de costos, desperdicios, volumen de producción, manejo de compras e inventarios, entre otros.

A nivel de marketing, el análisis cuantitativo se puede aplicar a evaluar la efectividad de las campañas, selección de medios, optimizar el presupuesto, en general a llevar a números la gestión de marketing. En el área financiera, el análisis cuantitativo es útil para evaluar la gestión financiera de la empresa, pero también

para monitorear los mercados en búsqueda de oportunidades de inversión, la gran ventaja en el mundo financiero, es que existen organizaciones encargadas de reunir las cifras de las empresas, generar índices de desempeño y puntos de referencia con los cuales comparar y evaluar el desempeño, de allí la importancia de manejar el análisis cuantitativo para poder sacar el mayor provecho a esa información.

### **2.3.2 Análisis cualitativo**

Cuando la información no es susceptible de ser medida, de ser transformada en números, se utiliza el análisis de datos cualitativo. Este tipo de información se caracteriza por ser heterogénea y no estructurada. Es por esto que aplica técnicas que permite extraer conclusiones a partir del análisis de texto, voz e incluso imágenes. Normalmente estos análisis buscan profundizar el conocimiento sobre elementos de carácter más subjetivo, como las preferencias, sentimientos, motivación, percepción, etc. El análisis cualitativo puede ser complementario al cuantitativo, es decir, ambos pueden ser aplicados a una misma realidad, de forma de tener más elementos para la toma de decisiones.

Algunas herramientas que pueden utilizarse para obtener la data cualitativa, son las encuestas de satisfacción, focus group, y entrevistas. En el análisis cualitativo de datos no existen técnicas generalizadas para generar los datos, la heterogeneidad de los datos hace que el juicio de quien realiza el análisis determine que herramienta utilizar, de acuerdo a los objetivos que persiga.

Existen software que facilitan el manejo de los datos, permiten hacer minería de la data cualitativa, cuando esta se produce en grandes volúmenes, cuando se utilizan por ejemplo redes sociales para conocer la reacción del público a un cierto hecho. Los softwares de asistencia para el análisis de datos cualitativos, permiten manejar los datos, mientras evitan que el texto, gráficos, imágenes,

narraciones, entre otras fuentes de data cualitativa, sufra de un mal manejo al ser clasificados.

Entre las categorías de análisis cualitativo tenemos:

- Análisis cualitativo de contenido: Categorizar los datos de tipo verbal o de conducta de ciertos grupos de interés, con la finalidad de poder clasificarlos, ordenarlos y/o tabularlos para ser utilizados.
- Análisis cualitativo narrativo: procesar los datos de fuentes primaria de manera de poder resumirlos y contextualizarlos.
- Análisis cualitativo del discurso: analiza primordialmente lo expresado en textos, pero también contenido verbal, obtenido por entrevistas. Se analiza la sintaxis, elección de la narrativa, manejo del léxico, así como la intencionalidad de lo que comunica el individuo.
- Análisis cualitativo del marco de trabajo: supone la estructuración de marcos, códigos, clasificación de los temas, de manera de facilitar el análisis de grandes volúmenes de información. A partir de eso se elaboran, gráficos, esquemas, y otros elementos que aporten a la interpretación del mensaje.

Los datos cualitativos que provienen de escritos, entrevistas, imágenes, grabaciones, etc. La meta es procesar esos datos de manera que aporten una cierta información de la realidad, conceptualicen esa realidad y establezca una forma de comunicar esos hallazgos. A esto se adiciona la complejidad del análisis por cuanto esos datos son normalmente multidimensionales, con mayor contenido y densidad que los datos cuantitativos.

## **2.4. Praxis para mejorar la capacidad de análisis en el tiempo.**

Como se ha señalado ampliamente en la literatura, uno de los desafíos más importantes de cualquier negocio en la era actual, es aprender a convertir la información en conocimiento y el conocimiento en una ventaja competitiva. El mercado financiero no escapa de esa realidad, la gestión de la cartera de inversiones exige dos elementos básicos, por un lado, la habilidad técnica, concebida como las capacidades técnicas que permiten reconocer patrones e interpretar la información financiera de forma de orientar la estrategia de inversión. Del otro lado, se señala la experiencia del gerente como el conjunto de relaciones personales en la industria y la comprensión del funcionamiento del mercado financiero, incluyendo la reacción de los mismos ante shock internos o externos.

En múltiples ocasiones, los gerentes que logran sacar ventajas de la crisis, son aquellos que hacen uso de su experiencia más allá de lo que la sabiduría convencional establece, poner a un lado lo que dicen los libros y captar las señales del mercado.

Los gerentes financieros exitosos combinan la experiencia y comprensión de la dinámica del mercado con los conocimientos formales de las finanzas, pueden leer en el comportamiento del mercado, que responde al conocimiento y que forma parte de la coyuntura y la tendencia del mercado. Esta habilidad es más valiosa en los mercados donde existe mayor incertidumbre. Sin embargo, mucha de la experiencia que se obtiene operando en mercados es específica, es decir, la experiencia no siempre es trasladable a la operación en todo mercado. El mundo financiero mantiene una gran heterogeneidad de actores y sus respuestas no serán necesariamente las mismas, en lugares y tiempos diferentes.

El aprender haciendo (*learning by doing*) es quizás la metodología más conocida, esta plantea la asimilación de los conceptos a través de las acciones. El aprendizaje a partir de los errores y aciertos en el hacer y las reflexiones a partir de estos. Lo que sostiene la metodología es el supuesto de que lo aprendido se fijan de manera más sólida cuando están vinculados a la experiencia del hacer. Un aprendizaje activo, en lugar de una memorización pasiva. Esto tiene mucho valor en un entorno tan dinámico como el financiero (Clark,2018). El aprender haciendo se soporta en cuatro pasos o actividades, la observación de lo que se hace, la reflexión sobre lo observado, la conceptualización de la experiencia y la aplicación de los conceptos. Es importante dar la suficiente autonomía al individuo para el aprendizaje, fomentar un pensamiento crítico y la autoevaluación de la experiencia.

Para que el aprender haciendo (*learning by doing*) sea efectivo, se parte de unas bases mínimas de conocimiento de los procesos, es decir, la práctica como mecanismo de enseñanza funciona de mejor manera cuando es usada a partir de un cierto punto de aprendizaje formal. El aprendizaje es un proceso, en el cual se pasa por una serie de etapas hasta alcanzar la madurez del conocimiento. Para aprender, el individuo necesita parcelar el conocimiento y las habilidades en partes cuya extensión no abrume al que está aprendiendo. Un gerente que intenta empoderar a sus colaboradores en el manejo financiero, no puede simplemente entregarle una cartera y dejarlo que aprenda por ensayo y error, eso aparte de costoso, seria ineficaz, tanto en el resultado de la cartera, como en el aprendizaje real del individuo. La memoria de corto plazo juega un papel importante en el aprendizaje, si un colaborador no está "maduro" en cuanto a su conocimiento del mercado, tener que tomar decisiones o ejecutar tareas mientras no se ha apropiado del conocimiento, lo va a llevar a abrumarse y probablemente a fracasar, así, estar seguro de que el individuo se encuentra en la posición donde puede sacar el mayor provecho a la experiencia del hacer.

Con demasiada frecuencia, las personas intentan desarrollar sus habilidades sin saber exactamente lo que están desarrollando, sin tener las metas u objetivos claramente establecidos en su mente. De esto debe cuidarse el gerente que busque de utilizar la praxis como mecanismo de desarrollo de sus colaboradores.

La mejor opción, es la creación de un plan de aprendizaje y desarrollo, al organizar el proceso de desarrollo, no solo se tiene un panorama claro de cuando el colaborador este maduro para tomar nuevas responsabilidades y aprovechar la experiencia del hacer, sino que también, el ofrecer un plan de aprendizaje y desarrollo mejora sustancialmente la oferta laboral. Una empresa que ofrece un mapa de desarrollo para sus colaboradores, no solo orienta con claridad hacia donde debe ir el individuo, sino que también motiva a perseguir una carrera dentro de la empresa, mejora el sentido de pertenencia y el ambiente laboral.

A partir de los desarrollos tecnológicos, el trabajo remoto, así como el freelance, se han hecho populares, la idea de trabajar bajo sus propios horarios y reglas es atractivo, por lo cual las empresas que quieren captar talento y conservarlo deben ofrecer elementos atractivos para lograrlo.

Un gerente que desee establecer un plan de desarrollo que incluya el aprendizaje por experiencia, puede apoyarse es sistemas de aprendizaje basado en problemas o el basado en proyectos. Ambos sistemas son derivaciones del *learning by doing*.

En el primer caso, el aprendizaje con base en problemas, se utilizan situaciones de la realidad como marco para el aprendizaje. Se presenta el problema, se identifican las necesidades, se reúne la información pertinente y se reflexiona sobre cómo resolver el problema. El gerente en este caso sirve como guía del proceso, es un proceso que puede realizarse desde el equipo de trabajo

o individualmente. Este método desarrolla el pensamiento crítico en los colaboradores, la capacidad de resolución de problemas y pone en manifiesto la empatía, la comunicación y el manejo de las emociones, sobre todo cuando se hace de manera grupal.

En el segundo caso, la enseñanza basada en proyectos, es una metodología donde a partir de un proyecto presentado el equipo debe decidir cómo llevarlo adelante bajo la guía del líder. Esto significa que el peso de muchas de las decisiones está en manos del equipo de trabajo, esto es positivo porque desarrolla sentido de responsabilidad y de propósito, aprenden a gestionar y no solo a seguir ordenes, lo cual desarrolla el pensamiento analítico, con todas las ventajas que se han comentado anteriormente. El aprendizaje basado en proyectos, es aprender a aprender, lo que desarrolla equipos de trabajo autosuficientes y con mejor desempeño. Se logra mayor autoestima, se desarrolla el trabajo en equipo, colaboración, y en general las habilidades de relacionarse. El aprendizaje basado en proyectos será muy útil en la medida que los equipos de trabajo se conforman de jóvenes que tienen un enfoque diferente del aprendizaje y que pueden sacar mayor provecho de los avances tecnológicos.

## **2.5 Pensamiento de diseño.**

El pensamiento de diseño (*design thinking*) emerge como una vanguardia metodológica de singular importancia en el contexto del emprendimiento, destacando su pertinencia en las competencias del gerente financiero, especialmente en un entorno marcado por tendencias innovadoras. Este enfoque, arraigado en la filosofía del diseño, se caracteriza por su capacidad para abordar la complejidad empresarial desde una perspectiva integral, fusionando la creatividad con la resolución de problemas de manera sistémica.

Según distintas perspectivas, el pensamiento de diseño, puede definirse como un enfoque integral de resolución de problemas que se fundamenta en la empatía, la creatividad y la colaboración (Brown, 2008). Esta metodología, conceptualizada por Tim Brown, presidente de IDEO, se caracteriza por una forma de pensar que facilita la comprensión profunda de los problemas humanos y la generación de soluciones efectivas (Kelley, 2001). Además, el Pensamiento de Diseño, según la visión de Roger Martin, profesor de la Universidad de Toronto, se distingue por su enfoque centrado en la creación de valor significativo para las personas (Martin, 2009).

En el marco de las competencias del gerente financiero, el pensamiento de diseño se erige como un paradigma que va más allá de la mera gestión de cifras y recursos económicos. Se manifiesta como una herramienta estratégica que permite al gerente financiero considerar de manera integral las necesidades del negocio, amalgamando elementos financieros con la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y la sostenibilidad. Esta aproximación integral se traduce en la capacidad para diseñar soluciones financieras innovadoras y sostenibles que se alinean no solo con las demandas actuales, sino también con las proyecciones y contingencias futuras del entorno empresarial.

Al adoptar el pensamiento de diseño, los gerentes financieros pueden potenciar la innovación en la toma de decisiones, anticipar cambios en el mercado y fortalecer la posición competitiva de la empresa. Este enfoque, por ende, no solo implica una transformación en la forma de abordar los retos empresariales, sino que también representa un catalizador para la evolución estratégica y sostenible de la gestión financiera en el ámbito corporativo.

El pensamiento de diseño, como tendencia innovadora en el ámbito del emprendimiento, aporta una serie de características distintivas que encuentran

aplicación relevante en las competencias del gerente financiero. Estas características, fundamentales para la adopción exitosa de este enfoque, se desglosan de la siguiente manera:

- El pensamiento de diseño coloca la empatía como piedra angular, alentando al gerente financiero a comprender profundamente las necesidades y perspectivas de todas las partes interesadas, desde los inversionistas hasta los clientes y empleados.
- Se destaca la importancia de definir de manera precisa y holística los problemas financieros, considerando sus interrelaciones con otras áreas de la empresa y reconociendo las implicaciones a corto y largo plazo.
- El pensamiento de diseño fomenta la generación de soluciones creativas para los desafíos financieros, promoviendo la innovación en la estructuración de modelos de negocio, estrategias de inversión y gestión de recursos.
- La capacidad de crear prototipos financieros permite al gerente visualizar y evaluar posibles soluciones antes de su implementación, reduciendo riesgos y optimizando la toma de decisiones.

A través de ciclos iterativos de diseño, el gerente financiero puede perfeccionar y adaptar constantemente las estrategias financieras, respondiendo de manera ágil a cambios en el entorno empresarial.

El pensamiento de diseño impulsa al gerente financiero a considerar no solo los aspectos puramente económicos, sino también a integrar elementos como la experiencia del cliente, la sostenibilidad y la eficiencia operativa en la gestión financiera.

La interacción con profesionales de diversas disciplinas se convierte en un componente esencial para abordar de manera integral los desafíos financieros, aprovechando la diversidad de perspectivas y habilidades.

Poniendo al cliente en el centro, el pensamiento de diseño guía al gerente financiero a crear soluciones que se alineen con las necesidades y expectativas del cliente, generando un valor sostenible.

Un gerente financiero no solo debe tener una alta capacidad de adaptación a las tendencias innovadoras, sino que también impulsa la capacidad de liderar procesos financieros que trascienden los límites tradicionales, anticipando y respondiendo eficazmente a los cambios en el panorama empresarial.

# Capítulo 3

Dominio tecnológico en la gestión financiera:  
una competencia requerida en tiempos  
de innovación

3

## **Dominio tecnológico en la gestión financiera: Una competencia requerida en tiempos de innovación**

La tecnología ha irrumpido en el sector financiero como en toda otra área de acción humana. Los adelantos tecnológicos y su adopción permiten mejorar sus operaciones y mejorar el servicio a sus clientes. En el sector financiero el uso de sistemas de información y el aprovechamiento de la *big data*, han generado una revolución en cuanto a las opciones que generan para el funcionamiento del sector. Los sistemas de información son esenciales para el funcionamiento de cualquier negocio, pero son especialmente importantes para las empresas financieras. Estos sistemas permiten a las empresas almacenar y gestionar grandes cantidades de datos, lo que les ayuda a tomar mejores decisiones, identificar oportunidades de crecimiento y prevenir el fraude.

El concepto *de big data* alude a vastos conjuntos de datos generados en la actualidad, los cuales pueden provenir de diversas fuentes, como transacciones financieras, registros de clientes y plataformas de redes sociales. En el ámbito financiero, las empresas pueden emplear esta ingente cantidad de datos para llevar a cabo análisis predictivos, identificar patrones y tendencias relevantes, así

como personalizar productos y servicios, proporcionando así una experiencia más ajustada a las necesidades y preferencias de sus clientes.

El uso de estas tecnologías por las empresas significa una ventaja para la sociedad, por brindar mejor servicio a los usuarios, disminuir el riesgo asociado a las decisiones financieras, resultando en un sector financiero más eficiente, competitivo y rentable. Davenport (2006), sobre el uso de los datos en las empresas, advierte que estas saben qué productos quieren sus clientes, pero también saben a qué precios estarán dispuestos a pagar esos mismos clientes, cuántos artículos comprarán en toda su vida y qué factores impulsarán a las personas a comprar más.

### **3.1. Alfabetización informacional y digital.**

Aunque quizás el término alfabetización no sea el más apropiado, se ha adoptado para señalar la capacidad del manejo de ciertos elementos. Así por ejemplo se habla de alfabetización audiovisual, como el adquirir la capacidad de comprender y analizar la información en formato audiovisual. La alfabetización informacional es una categoría que a su vez engloba varias categorías, ya que la información llega en diferentes formatos. La llamada sociedad de la información es mayormente digital y requiere también de un manejo tecnológico que permita acceder a esa información digital, sin embargo, el acceso no significa nada sin la apropiada comprensión y evaluación de la información. La alfabetización informacional se resume entonces en la capacidad de acceder a la información necesaria, en los sitios donde se encuentre, evaluar su fiabilidad, extraer conclusiones de su procesamiento y comunicar oportunamente esos hallazgos. Para todas esas acciones, es necesario tener la adecuada alfabetización digital, que no es más que la capacidad de hacer uso de los productos y servicios digitales, tales como tabletas, teléfonos inteligentes, internet, aplicaciones

tecnológicas, etc.; con el fin de acceder a la información y/o difundirla (Area & Guarro,2012).

Un gerente financiero debe desarrollar un conjunto de competencias en diferentes ámbitos, el hecho de estar sumergido en la llamada sociedad del conocimiento, demanda del gerente ser hábil en un conjunto de espacios o dimensiones que le son indispensables para ser más eficiente y efectivo. De allí la exigencia de alcanzar una alfabetización a nivel informacional y digital. Se considera la dimensión instrumental, en cuanto a lo informacional, se refiere al conocimiento de cómo y dónde acceder a la información, como realizar búsquedas en los distintos tipos de medios, bases de datos, bibliotecas, desde las diferentes tecnologías. La alfabetización digital significa desde este punto de vista, el ser hábil en el uso de los diferentes medios (texto, audio, video) en sus distintos formatos, así como los diferentes medios de búsqueda de la información disponibles, incluyendo la inteligencia artificial.

Una vez se tiene la información, entra en juego la dimensión cognitiva. Consiste en la capacidad de transformar información en conocimiento útil. Esta capacidad requiere del uso de un conjunto de habilidades, como son: selección, análisis, verificación, comparación, etc. A nivel de la alfabetización digital, implica el dominio de los conceptos y medios que permiten el plantear los problemas, ejecutar el análisis e interpretación de la información.

El conocimiento adquirido debe ser comunicado, en orden de obtener el mayor provecho del trabajo de análisis. La dimensión comunicativa en el manejo informacional requiere la habilidad de expresarse y comunicar a través de los medios tecnológicos disponibles, así como en los lenguajes que faciliten su comprensión. A nivel digital, para considerar estar alfabetizado en esta dimensión, se requiere la capacidad de crear documentos en los diferentes

medios de expresión (textual, hipertextual, audio, video, multimedia), además de poder interactuar a nivel de espacios digitales.

Sobre el uso de la información es necesario considerar la dimensión axiológica, que se refiere a el impacto que las tecnologías de información y comunicación tienen sobre la sociedad, ya que existe una implicación ética en el uso de la información. A nivel financiero esto es muy importante, ya que un uso indiscriminado de la información podría causar severos daños en un mercado, el uso de información privilegiada, la distribución de información falsa o sesgada en este ámbito es más común de lo que debería, y generan la necesidad de reafirmar el compromiso ético del gerente con su gestión y sus colaboradores sin dejar de considerar la dimensión emocional del uso de las tecnologías de información. Además de sus ventajas, las TIC generan en sus usuarios conductas negativas, tales como ansiedad, adicción, temor, entre otras emociones negativas, que pueden generar a su vez problemas a nivel personal y de la empresa. A nivel financiero, el acceso en tiempo real a la información del mercado, puede ocasionar situaciones como el FOMO (fear of missing out), donde el usuario se obsesiona con acceder a la información, por temor a no aprovechar una oportunidad en el mercado. Esto a su vez puede llevar a la toma de decisiones irracionales, aquí el equilibrios sobre las emociones resulta clave.

### **3.1.1 Alfabetización informacional y digital en la era Fintech.**

El sector financiero se ha visto profundamente impactado por el desarrollo de tecnologías de información y comunicación. Las tecnologías de información ampliaron el acceso de las personas al mercado financiero, además ampliaron la variedad de instrumentos al que tienen acceso. Mientras en el pasado tener una cuenta de inversión era algo reservado a un porcentaje muy pequeño de la población, los avances tecnológicos han democratizado el acceso al mercado de

inversión, creando opciones de manejo de inversión desde cualquier dispositivo con acceso a internet.

El termino *fintech* describe a un conjunto de empresas que usan la tecnología para mejorar, modificar o automatizar los servicios financieros a empresas o personas. La banca móvil, las pasarelas de pago, servicios de pago, manejo de portafolio de inversión, plataformas de manejo de inversiones, intercambio de criptomonedas, entre otros.

El desarrollo de las plataformas financieras tiene más de medio siglo, sin embargo, en las últimas dos décadas se han visto cambios trascendentales en el alcance del mercado financiero y sus productos. Primordialmente el desarrollo de la banca electrónica, sustituyo la necesidad de portar efectivo en el día a día. Esto a su vez significo que las personas tenían un mayor incentivo a bancarizar su dinero y de buscar opciones de colocación del mismo para obtener rendimientos adicionales. La posterior evolución llevo al desarrollo de plataformas de inversión en línea y el desarrollo de propuestas de plataformas descentralizadas como las criptomonedas, que no responden a un gobierno en particular y que se vinculan al sistema monetario internacional.

Así mismo, se desarrollaron plataformas financieras que soportan estructuras de pago (PayPal), son ahora medios alternativos a la banca tradicional. El desarrollo de aplicaciones móviles para realizar la mayoría de las operaciones financieras destaca la necesidad de que cualquier gerente del sector financiero deba poseer un sólido *background* en estas tecnologías, no solo para ser usuario, sino también para comunicarse con sus clientes y aliados dentro del mercado financiero, así como producir contenido.

Las plataformas *fintech* persiguen simplificar las transacciones financieras para sus usuarios (individuos o empresas), esa simplificación significa tanto el

estar disponibles, ser de fácil uso y de un costo de uso reducido, de manera de generar ahorros importantes en tiempo y movilidad para realizar transacciones. El término *fintech* es también aplicable a otro conjunto de empresas que prestan servicios asociados al manejo seguro de datos en un entorno determinado, permitiendo el intercambio de información y el resguardo de la información de transacciones, un ejemplo de esto es la tecnología de *blockchain*.

Las *fintech* se basan en la optimización de los procesos, reduciendo los pasos que se necesitan para consolidar una operación financiera. Así, por ejemplo, un sistema de pago P2P, permite que una persona envíe dinero a otra sin la intervención directa del banco, la plataforma se encarga de verificar las identidades y realizar la transacción sin la supervisión directa del banco.

La tecnología detrás de las *fintech* descansa principalmente en el desarrollo de entornos seguros de transacciones a través de la encriptación de los datos, más recientemente, se ha incorporado el manejo de la Big Data, la tecnología de *blockchain* y la inteligencia artificial. El *blockchain*, permite transacciones descentralizadas sin la intervención de la empresa financiera, se aprovecha de la red de participantes para generar una supervisión de las transacciones y la inviolabilidad de los datos. Estos avances han forzado la redefinición de los protocolos de manejo y almacenamiento seguro de datos. La inteligencia artificial ayuda a generar mejores perfiles de los clientes de manera de ofrecer servicios más personalizados. El análisis de *big data* genera información que alimenta modelos predictivos de los cambios en el mercado, de manera de crear nuevas estrategias comerciales basadas en esos datos.

Las tendencias en cuanto a las *fintech* se centran en tres áreas.

- La banca digital, a pesar de ser la primera área de desarrollo, se continúa innovando e integrando las plataformas. El desarrollo de los teléfonos

inteligentes ha permitido que cada individuo pueda estar conectado a la banca en tiempo real, de manera eficiente y segura. Estas plataformas se integran para ofrecer, por ejemplo, la adquisición de seguros, el manejo de inversiones y la banca global, permitiendo hacer pagos no solo en el mercado interno, sino también al mercado internacional.

- La tecnología de *blockchain*, permite la estructuración de contratos inteligentes, los cuales pueden realizar el seguimiento y cierre de manera autónoma y descentralizada, permitiendo desarrollar nuevos instrumentos de inversión, de pago y de resguardo de obligaciones. Las aplicaciones de la tecnología *blockchain* está llamada a continuar creciendo y desarrollando cambios profundos en los mercados financieros.
- La inteligencia artificial (IA) y más concretamente el aprendizaje de las máquinas, implica un cambio decisivo en la manera en que los negocios *fintech* pueden crecer, que servicios pueden prestar, sin elevar significativamente sus costos operacionales. Ofrecer servicios de mayor valor, evitar fraudes, entre otras prestaciones.

La evolución conduce a los bancos 100% digitales suplantando los tradicionales, a servicios financieros, seguros e inversión, ejecutados por sistemas informáticos donde la intervención humana este en la programación de los parámetros de funcionamiento.

**Figura 3.**

*Tendencias Fintech.*

<b>TENDENCIAS FINTECH</b>		
<b>BANCA DIGITAL</b>	<b>BLOCKCHAIN</b>	<b>IA</b>
Redefine la experiencia financiera, ofreciendo servicios en línea accesibles y personalizados.	La tecnología Blockchain revoluciona la seguridad y transparencia en las transacciones.	La Inteligencia Artificial potencia la toma de decisiones y la personalización en servicios financieros.
<b>Impacto</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Facilita transacciones sin necesidad de visitar sucursales.</li><li>• Ofrece aplicaciones intuitivas para la gestión financiera.</li><li>• Mejora la inclusión financiera al proporcionar acceso a servicios bancarios a través de dispositivos móviles.</li></ul>	<b>Impacto</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Garantiza registros inalterables y a prueba de manipulaciones.</li><li>• Facilita transacciones seguras y eficientes sin intermediarios.</li><li>• Transforma la cadena de suministro y la gestión de activos.</li></ul>	<b>Impacto</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analiza grandes conjuntos de datos para predecir patrones y tendencias.</li><li>• Ofrece asesoramiento financiero personalizado basado en análisis predictivo.</li><li>• Mejora la detección de fraudes y la gestión de riesgos.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia (2023)

### **3.2 Ética y responsabilidad social.**

El manejo ético y la responsabilidad social empresarial son dos conceptos importantes y esenciales para el éxito de cualquier empresa financiera. El manejo ético se refiere a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades de acuerdo con los principios de la ética, que incluyen la honestidad, la integridad, la justicia y la transparencia. La responsabilidad social, por su parte, se refiere a la toma de decisiones y a la ejecución de actividades que tengan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. A continuación se apuntan ciertas consideraciones.

- **Transparencia:** Todo el proceso de recopilación de información sobre los usuarios, el uso y distribución de esa información, debe responder a

políticas de privacidad claramente establecidas y comunicadas a los usuarios.

- Consentimiento: Obtener el consentimiento voluntario de los usuarios para hacer uso de sus datos es clave. Este consentimiento debe ser específico, informado y otorgado libremente.
- Reducción de datos: la política de la empresa debe responder, a reunir aquellos datos del usuario que tengan un propósito específico. Los datos almacenados deben ser el mínimo posible. No deben recopilar datos con fines diferentes al servicio que se presta.
- Seguridad: la empresa debe procurar que todos los datos recabados del usuario, estén protegidos contra uso no autorizado o la divulgación. Esto se logra a través del desarrollo de sistemas de control de acceso a las bases de datos y el uso de encriptación de las fuentes.
- Responsabilidad: la empresa debe contar con procesos de manejo de los datos de forma de conocer cuándo, dónde y para que se ha utilizado los datos de los usuarios.

Un gerente financiero puede encontrarse ante el dilema de tener acceso a información privada sobre las finanzas de su empresa, o de sus clientes. El uso de esa información para beneficio personal es una opción, y allí es necesario considerar algunas acciones para evitar el obrar incorrectamente.

Siempre tener en cuenta las implicaciones éticas del manejo de información privada. Antes de hacer uso de información privada, analice los pro y contras de la acción. Posibles daños a terceros, violación de la normativa legal, efectos sobre la credibilidad y reputación de la empresa.

Hacer un hábito el consultar, ya sea con un colega o un superior, la posición ética de una acción donde se use la información privada. Documentar cada acción que se tome en el uso de la información, dejar un rastro de los pasos que se han seguido con el uso de la información, de manera de contar con un soporte que respalde la decisión. Ser transparente en el uso de la información, mantener una política de información total de las acciones que se toman con los datos privados del usuario, de manera que el conozca que se están usando y para qué.

También es importante recordar que las reglas éticas que rigen el uso de información privada pueden variar según la legislación. Por lo que es recomendable siempre repasar la legislación antes de realizar una acción.

Además de estos principios generales, también hay una serie de cuestiones éticas específicas que surgen en el contexto de la gestión de datos. Por ejemplo, las empresas deben considerar las implicaciones éticas del uso de datos para tomar decisiones sobre las personas, como quién es elegible para un préstamo o un trabajo. También deben ser conscientes del potencial de sesgo en los conjuntos de datos y tomar medidas para mitigar este sesgo.

La ética de los datos es una parte importante de la responsabilidad social corporativa. Las empresas tienen la responsabilidad de utilizar los datos de forma ética y responsable. Esto significa respetar la privacidad de los usuarios, proteger sus datos y usarlos para el bien.

Estos son algunos ejemplos de cómo las empresas pueden usar los datos de manera ética y responsable:

- Las empresas pueden utilizar los datos para mejorar los productos y servicios, acercándolos al consumidor. Las preferencias expresadas por un

usuario pueden ser usadas como insumo para el diseño de nuevos productos o para mejorar los existentes.

- Prevención de fraudes y usos indebidos, los datos pueden utilizarse para monitorear las acciones y alertar de aquellas que parezcan sospechosas o que puedan generar daño a una o más personas.
- Uso de datos para promover el bienestar social: una empresa puede usar datos para conocer el impacto de sus productos y servicios en el medio ambiente. Esta información podría utilizarse para realizar mejoras en las operaciones de la empresa.

Mediante el uso de datos de manera ética y responsable, las empresas pueden tener un impacto positivo en la sociedad.

En el mundo actual, el gerente financiero enfrenta una responsabilidad con la sociedad. Su gestión no solo debe responder a los resultados financieros, sino que debe considerar el impacto de sus decisiones financieras en el medio ambiente, la sociedad y sus colaboradores. Las decisiones de dónde invertir, pueden ser influenciadas por el comportamiento de esas empresas con respecto al trato ambiental, políticas de manejo de sus colaboradores, que no sean sustentables.

Las decisiones gerenciales pueden reflejar la promoción de la igualdad y la diversidad en el lugar de trabajo. Esto se puede evidenciar en las políticas dirigidas al desarrollo de carrera de los colaboradores, desde la captación de los mismos, hasta el desarrollo hacia niveles superiores en la organización. Esto deviene en que se dé un ambiente de trabajo respetuoso con todas las personas.

Al tener un enfoque de responsabilidad social en sus decisiones, el gerente financiero ayuda a la empresa a tener un impacto positivo en la sociedad. Mostrando una gestión más sostenible, más justa e inclusiva.

El mundo financiero es un entorno donde la confianza es uno de los activos más importantes. Una empresa del sector financiero no puede crecer sin sentar unas bases de credibilidad en el mercado. El generar esa confianza y credibilidad, está muy relacionado a la ética que la empresa demuestre en su forma de trabajo. Los servicios financieros sirven como estructura de integración ya que se prestan a la formalización de las relaciones y a la visualización de los usuarios. Es por esta razón, que el sector financiero puede ser visto como un sector que promueve la inclusión y la mejora social. Los productos financieros que son diseñados para ayudar a los pequeños empresarios y emprendedores, como, por ejemplo, los microcréditos, promueven la inclusión de personas en riesgo económico, y generan oportunidades de progreso social.

La responsabilidad social de la empresa puede observarse desde tres renglones o resultados. Es decir, debe considerarse no solo el resultado financiero, a este se le agregan dos renglones adicionales que son los resultados ambientales y ecológicos y el impacto social de la actividad de la empresa. Una empresa será socialmente responsable cuando la evaluación de los tres renglones sea positiva. Para esto cada miembro de la organización debe evaluar su desempeño desde estos tres renglones, la promoción de prácticas sustentables en cada aspecto de la operación de la empresa.

Algunos ejemplos de acciones que promueven un accionar socialmente responsable de una empresa financiera.

- Dar acceso a créditos con intereses bajos a personas que no pueden acceder al mercado tradicional de crédito.

- Invertir en empresas que mantienen un enfoque sustentable en sus operaciones.
- Apoyar acciones a favor de dar acceso a salud y educación a la mayor cantidad posible de personas.
- Mantener un ambiente de trabajo justo e inclusivo.

En síntesis, la ética y la responsabilidad social desempeñan un papel inevitable en la operatividad del sector financiero, contribuye a prevenir incidentes que puedan desembocar en crisis financieras. Aquellas empresas que adoptan la ética y la responsabilidad social como fundamentos orientadores para sus colaboradores, implementan procesos y programas de formación que promueven la internalización de estos principios, transformándolos en un estilo de vida arraigado que trasciende los límites de la empresa, extendiéndose a todos los aspectos de la vida de sus integrantes.

### **3.3 Diseño y análisis de sistemas de información.**

El desarrollo de nuevas tecnologías ha permitido facilitar el manejo de datos que se generan en el entorno del negocio. De la misma manera, estas tecnologías permiten que un conjunto de tareas que son rutinarias para un negocio puedan ser ejecutadas de manera automática, lo cual lleva a descongestionar de tareas a los colaboradores y aumentar su productividad.

Entre estos avances, se tiene el desarrollo de sistemas de información. Los sistemas de información se desarrollan mediante la vinculación de un conjunto de datos, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Un sistema de información ayuda a optimizar el manejo de los datos e información que recibe la empresa. El sistema de información ayuda a gestionar y administrar el negocio.

### **3.3.1 Sistemas de información.**

Los sistemas de información son software que la empresa instala para manejarlo de manera particular a los requerimientos del negocio. Existen sistemas que son estándar y pueden ser utilizados en diferentes tipos de negocio, un ejemplo de esto, son los software contables, que se encargan de organizar y almacenar toda la información contable de la empresa. Aun cuando el software base es estándar, normalmente son lo suficientemente flexibles para personalizarlo a las necesidades de la empresa.

Entre las funciones que puede tener un sistema de información están las siguientes:

- Recopilar, administrar y dar acceso a la información de la empresa.
- Automatización de procesos del negocio.
- Manejo de inventarios en tiempo real, unificación de la información de inventarios cuando se tienen varias tiendas o varios vendedores.
- Acceso a información en tiempo real para la toma de decisiones.
- Ahorro de tiempo de gestión, los modelos predictivos ayudan por ejemplo a la distribución de los productos, organizar órdenes de compra, y en general facilitar operaciones al brindar información más completa y oportuna.

Los sistemas de información pueden ser diseñados para diversos fines, puede adquirirse un software comercial para el fin que se persigue, o puede diseñarse un software a la medida de la empresa. Algunas de las áreas que se pueden beneficiar de un sistema de información en una empresa, serían:

- **Procesamiento de transacciones:** son sistemas que controlan aspectos operativos de la empresa. Están compuestos por un sistema computarizado que realiza y/o registra transacciones de rutina de la compañía. En pocas palabras, da sostén a las operaciones cotidianas de un negocio. tales como: registros, compras, reservas, envió de respuestas automáticas, etc.
- **Información para uso gerencial:** son sistemas de apoyo a los niveles medios de gerencia, proporcionan información para la rutina de la empresa, para asegurar el buen funcionamiento de los procesos; financieros (inversiones, mercados, cotizaciones), operaciones (volumen de ventas, inventario), asistencia (recursos humanos).
- **Control de procesos:** se encargan del monitoreo y control de los procesos de la empresa, son utilizados mayormente en la industria pesada y son diseñados para controlar procesos específicos. Existen también de modo más general para procesos comunes a muchas empresas, tales como los procesos de facturación y registro de ventas.
- **Marketing:** Los llamados SIM (sistema de información de marketing), se estructuran para obtener el mayor rendimiento de la combinación de equipos, procesos y recurso humano, controlan el flujo de información en orden de optimizar los resultados. Estos datos provienen de fuentes internas y externas y sirven para tomar decisiones informadas en el área de marketing. Un ejemplo de estos sistemas, son los sistemas de CRM (consumer relationship management), los cuales proporcionan información sobre los clientes de la empresa y el contacto que se tiene con ellos.

- Colaboración empresarial: Desarrollados para los cargos superiores de dirección, se encargan de proporcionar una visión integral de las áreas de la empresa. En ellos se registra e integra los procesos de negocio, con el fin de optimizarlos, mientras se alcanza una comprensión del alcance de los procesos bajo automatización. Estos sistemas permiten tomar decisiones con información en tiempo real, de mayor precisión y confianza, permite un trabajo en equipo entrelazado por la plataforma, que pone a disposición la misma información para cada colaborador.
- Apoyo a la toma de decisiones: son sistemas que proporcionan herramientas que ayudan a la toma de decisiones. Permite formular, calcular, comparar opciones y predecir escenarios para saber cuál es la mejor alternativa a tomar. En el sector financiero existen programas de este tipo, que permiten por ejemplo comparar los rendimientos de activos, explorar tendencias, etc.
- Información ejecutiva: son sistemas de indicadores sobre el negocio, normalmente son expresados a través de gráficos y figuras de fácil y rápida interpretación. Son muy necesarios cuando los efectos de los cambios son inmediatos, en el sector financiero son muy usados. Pueden presentarse como contraste con las líneas o valores críticos, para intuitivamente saber que no está andando bien, y poder accionar rápidamente.

Los sistemas de información son multifuncionales, es decir, pueden servir para distintas tareas y ser adaptados a la empresa.

El desarrollo de un sistema de información a la medida de la empresa, puede representar su ciclo vital de la siguiente manera:

- 
- Planificación a partir de la necesidad, determinar el objetivo del sistema información, de manera de poder establecer la información que es requerida y si el objetivo puede ser alcanzado con los recursos disponibles.
  - Análisis de Requerimientos en el contexto de la planificación, se procede a construir un modelo inicial del sistema de información. Se lleva a cabo un escrutinio detallado de los requisitos operativos del sistema, exigiendo la disponibilidad de información pertinente acerca de las exigencias de los usuarios que el sistema deberá atender. Es imperativo en esta etapa evaluar si las capacidades del sistema son adecuadas para satisfacer las necesidades de los usuarios, y si el análisis de costos y beneficios asociados a su desarrollo arroja resultados positivos.
  - Diseño una vez que se tiene claro el alcance del sistema, se comienza el diseño del software e infraestructura que sostendrá el sistema. Determinar, lenguaje, conectividad, datos, seguridad, etc.
  - Desarrollo en esta etapa, se implementa el sistema de información conforme al diseño establecido, realizando ajustes y correcciones en caso de surgir detalles. Es esencial llevar a cabo un desarrollo que incorpore perspectivas prospectivas, facilitando así la actualización y adaptación del sistema en el futuro para prevenir la obsolescencia prematura.
  - Prueba se comienza a utilizar el sistema de información en las tareas para las que fue creado, se evalúa sus resultados y se realizan ajustes finales (*fine tuning*) del sistema.
  - Integración y ejecución se introduce el sistema de manera completa a la empresa, se realizan las tareas con base al sistema. En este momento se hace seguimiento y evalúa el sistema, de manera de corregir cualquier falla menor que aun pueda quedar.
  - Operación y mantenimiento el sistema debe mantenerse operativo durante el tiempo que la empresa funcione. En orden de que esto sea posible, el sistema debe recibir el adecuado mantenimiento y actualización de sus equipos.
- 

**Fuente:** Elaboración Propia

En los casos en que la empresa no cuente con los recursos para desarrollar su propio sistema de información y se recurra a sistemas estándar para cumplir ciertas tareas, es fundamental que se evalúe el proveedor de la solución informática, considerar su reputación, solidez, confiabilidad, etc. Asegurar que se contara con el acompañamiento del proveedor durante la implementación del sistema y que garantiza soporte técnico y la actualización del sistema, así como la debida capacitación al personal que se haga cargo del sistema como usuarios.

Es importante que se tengan claros los procesos de trabajo que ejecutaría el sistema, de esa manera al elegir la solución tecnológica se tendría claro que objetivos debe cumplir. Eso también ayudara a que se pueda hacer un ajuste del sistema a la medida de la empresa.

Una vez que se ha decidido cual sistema se va a instalar, no debe dársele muchas largas a su instalación. Las ventajas del sistema de información se comenzarán a notar una vez esté en funcionamiento, por lo que el tiempo es importante. Siempre que se introduce algo novedoso, existirá algo de resistencia y rezago, al impulsar el cambio de manera rápida se vencen esas resistencias.

Es importante que la empresa desarrolle su propio manual de procedimientos, algo que este en sintonía con las políticas internas y la cultura organizacional de la empresa. Un manual en un lenguaje común a la organización y que permita al equipo de trabajo, apropiarse del sistema, aun cuando no fue desarrollado por ellos, ni de manera exclusiva para la organización. Con la elaboración del manual, se corrigen los vacíos que puedan existir entre el sistema y las necesidades que va a cubrir el mismo.

El sistema requiere ser sometido a un seguimiento continuo de su funcionamiento y a la evaluación de los resultados generados para la empresa, precedido por un diagnóstico que analice la adaptación del sistema a las

necesidades corporativas y su integración efectiva con el equipo de trabajo. La interacción cercana con los colaboradores resulta útil para completar el diagnóstico. Este enfoque colaborativo facilita al soporte técnico del sistema realizar ajustes necesarios y afinar su funcionamiento de manera más efectiva.

Otro aspecto a considerar, es la seguridad de los sistemas de información, los datos financieros son confidenciales y deben estar protegidos de acceso no autorizado. Los sistemas también deben ser capaces de manejar grandes volúmenes de datos y transacciones de forma rápida y eficiente.

La facilidad y simplicidad de los sistemas es algo deseable, ya que minimiza el tiempo de adaptación y manejo del mismo. Los usuarios finales deben poder acceder a la información que necesitan de forma rápida y sencilla. Los sistemas también deben ser flexibles y adaptables para poder satisfacer las necesidades cambiantes de la empresa.

La inversión en el sistema de información debe ser una inversión rentable, por lo que el costo de incorporarlo y operarlo no puede ser muy elevado en relación a los beneficios que brinde.

El diseño y análisis de sistemas de información para empresas financieras es una tarea compleja, pero es una tarea esencial para las empresas que desean operar de manera eficiente y competitiva en el entorno actual.

### **3.3.2 Manejo de datos.**

El sector financiero produce una enorme cantidad de datos a partir de las operaciones que realizan sus usuarios. Ese gran número de transacciones proporcionan información no solo de los movimientos monetarios, indican la locación del usuario, tipo de consumo, preferencias, etc. Esta información puede

ser utilizada para mejorar la toma de decisiones, detectar fraudes y prevenir riesgos.

Entre los desafíos que debe enfrentar el sector financiero en el manejo de los datos de sus usuarios, está el resguardo de esa información, la protección en contra del acceso no autorizado a los activos financieros de un cliente. El robo de identidad, el uso no autorizado de información de los clientes entre otras situaciones complejas.

Toda empresa financiera, debe cumplir con regulaciones gubernamentales sobre el uso y manejo de fondos. Detectar origen de fondos e informar cualquier irregularidad en ese sentido. Ante ese escenario la empresa debe estar preparada para usar esos datos de manera positiva para mejorar los servicios y hacer más rentable el negocio.

En el manejo de los negocios, la tendencia es hacia estructuras que permitan controlar la enorme cantidad de datos que se están produciendo cada segundo y que son registrados por distintos sistemas de información. El termino Big Data, refiere a esos volúmenes de datos masivos, el cual está creciendo minuto a minuto. La cantidad de datos se hizo tan grande y diversa, que las herramientas tradicionales de manejo de datos se hicieron obsoletas. Así se entra en la era de Big Data, donde esos datos son procesados por tecnología que es capaz de manejar esos volúmenes de data, organizarlos y generar información que permita brindar mejores productos y servicios.

Existe una clasificación de los datos de esta tendencia. Los volúmenes de datos estructurados, son aquellos que pueden ser almacenados, procesados y accedidos a partir de un formato estándar. Este tipo de datos, es más fácil de utilizar ya que sigue un patrón determinado. Esto permite que los datos puedan ser leídos por un computador, de forma de ser utilizados para generar reportes,

conteos, crear gráficos, detectar patrones, etc. En el lado negativo, se cuestiona si el registro y almacenamiento de datos estructurados, agrega valor más allá de un cierto volumen, una vez que un patrón se ha establecido, nueva data tan solo ratifica el patrón, no agrega nueva información.

En algunos procesos, se generan una gran cantidad de datos heterogéneos, tanto por contenido, como por formato, no siguen una forma estándar. Esos datos son llamados, no estructurados, este tipo de datos son un desafío para las organizaciones, pues es difícil poder aprovecharlos, ya que su organización y clasificación se hace en algunos casos imposible, por lo que sacar valor de datos no estructurados es un desafío. El procesamiento de los datos no estructurados, requiere del uso de herramientas computacionales mucho más sofisticadas, como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y el procesamiento del lenguaje natural.

Todos ellos requieren un poder computacional que no está a disposición de las empresas en general; también aquellos datos que están a medio camino ya que contienen elementos estructurados y también no estructurados. Los datos semiestructurados son aquellos para los que se puede definir un formato, pero la data recogida tiene que ser interpretada. En algunos casos, se pueden desarrollar algoritmos, reglas, etc. que puedan interpretar estos datos, por lo que terminan siendo útiles para obtener información del mercado.

Lo que caracteriza la *big data*, es por supuesto el volumen de los datos que son recibidos, así por ejemplo en un día cualquiera se generan cientos de miles de mensajes en redes sociales sobre un tema en específico. Son datos no estructurados que requieren de un procesamiento para obtener información, por ejemplo, sobre la forma en que un determinado suceso es percibido por los

individuos. Se requieren amplias capacidades de almacenamiento y complejos mecanismos de procesamiento para obtener valor de esos datos.

Una segunda característica es la velocidad con que se producen, se procesan y almacenan los datos. Los sistemas más sofisticados son capaces de operar en tiempo real, dando respuesta instantánea a un requerimiento al sistema. Esto es significativo, si se toma en cuenta el volumen de datos que son procesados para dar respuesta.

Una tercera característica, que está más presente en los datos no estructurados, es la variedad. Hay una gran variedad de tipos de datos, que necesitan de un procesamiento especial, por lo que necesitaran más recursos para ser procesados. Aun, entre los datos estructurados existe cada vez mayor variedad, con lo cual crece el volumen a ser procesados y la cantidad de resultados a analizar.

Las redes sociales son generadoras continuas de big data, el hecho de que diversos negocios tengan el mismo público, hace que el procesamiento de los datos sea de utilidad para muchas empresas y en sí mismo el manejo de esta data sea un negocio. Hoy una red social como Instagram o Facebook pueden ofrecer a una empresa seleccionar su público objetivo de entre millones de usuario, basado en locación, gustos, características demográficas, etc.

El perfilar a los usuarios productores de esa big data, le da herramientas a las empresas para ser más efectivos y acercarse al cliente de forma de personalizar su oferta. Los sistemas basados en big data generan un proceso de retroalimentación que impulsa una mejora continua de la relación entre la empresa y sus clientes.

# Capítulo 4

Comunicación estratégica: competencia  
fundamental en la gestión financiera

4

## **Comunicación estratégica: Competencia fundamental en la gestión financiera**

Toda organización, como conjunto humano se basa en la relación entre sus miembros. La conexión entre ellos es fundamental para alcanzar los objetivos de la organización. La comunicación es la base de esa conexión, no solo en el hecho de establecer lo que se debe hacer, sino también en establecer la socialización entre los miembros de la organización, y entre esta y el resto de la sociedad. La comunicación es la herramienta para transmitir información, datos, señales, al resto de los individuos. Es una herramienta compleja porque existen muchas formas en que esa comunicación es lograda. La comunicación es en esencia polisémica, ya que pueden atribuírsele una pluralidad de significados a un término, es ambigua pues un mismo mensaje puede tener múltiples interpretaciones y es multidimensional pues se da en diferentes ámbitos, social, académico, ecológico, etc.

A nivel organizacional, la comunicación puede definirse como el conjunto de actividades y técnicas que se utilizan con el fin de lograr que un mensaje fluya dentro de la organización, de manera fácil. La organización se comunica a lo interno y a hacia el resto del entorno, los mensajes fluyen desde la organización,

desde el exterior hacia la organización, y dentro de la propia organización. El fin último de la comunicación es influir sobre las acciones, actitudes, reacciones, del público interno y externo, para lograr los objetivos de la organización.

En particular, en el ámbito financiero existen lenguajes comunes a los integrantes de este mundo, sin embargo, gran parte del negocio está en poder comunicar en forma sencilla, información compleja sobre el posible desarrollo de un negocio, como también el decodificar información financiera en líneas concretas de acción para las decisiones de inversión.

Todo gerente financiero debe procurar desarrollar una expresión oral y escrita clara y concisa, ya que deben comunicar información compleja a un auditorio que no siempre será experto en el tema abordado. Otro elemento de gran valor, es la escucha activa, para comunicar es esencial saber escuchar, ser empático con el receptor del mensaje y saber reconocer sus puntos de vista. De la misma forma, un gerente financiero debe desarrollar las habilidades de persuasión. No es simplemente crear el mensaje, es poder entregarlo de manera convincente para que surta el efecto deseado. La habilidad de gestionar conflictos es una competencia comunicativa esencial para los gerentes financieros. Una comunicación fluida, que incluye la escucha activa y la búsqueda de soluciones consensuadas, es fundamental para comprender las causas subyacentes de los conflictos y encontrar soluciones que satisfagan a todas las partes involucradas. Esto, a su vez, contribuye a la construcción de confianza y relaciones sólidas entre los miembros del equipo. Al desarrollar estas habilidades, los gerentes financieros pueden mejorar su capacidad para comunicar información financiera compleja, influir en las decisiones de los demás y resolver conflictos.

#### **4.1. Fundamentos de la comunicación.**

Normalmente, se reconocen siete elementos primordiales en el proceso de comunicación.

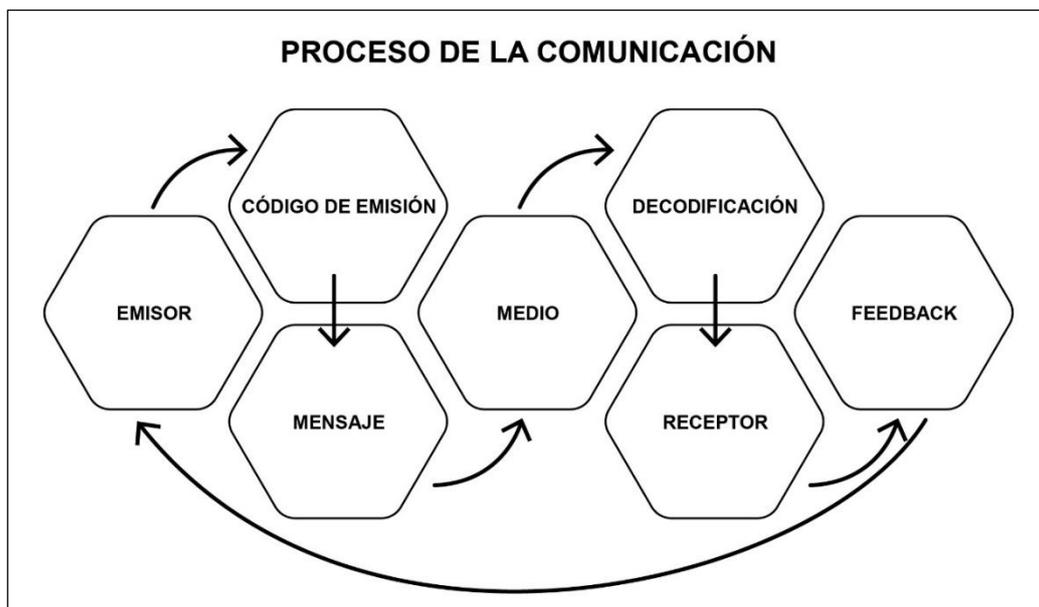
- El emisor o fuente del mensaje, es aquel individuo o grupo que tiene una información que desea llevar a otro individuo o grupo. El emisor es el que da origen a la dialéctica de comunicación.
- El emisor elegirá el código de emisión en el cual desea transmitir la información, ese código, más comúnmente será un lenguaje, el cual es manejado por el emisor y el receptor del mensaje. El lenguaje puede transmitirse de diferentes maneras, oral, escrito, visual, sonoro, etc. El código elegido responderá tanto a la capacidad del emisor como al objetivo de comunicación que persigue, por lo que el código puede ser abierto a múltiples receptores que comparten el lenguaje o restringido a un receptor particular que comparte el código y puede comprender el mensaje.
- El mensaje es la información que se desea transmitir a un público. Una determinada idea que se le da forma a través de un lenguaje y se planifica para ser transmitida por un medio acorde con sus características.
- El medio es el canal por donde se transmite la información desde la fuente al receptor del mensaje. Los medios pueden ser variados y su elección dependerá del tipo de público y el alcance que se desea que tenga el mensaje.
- El receptor debe poder comprender el mensaje, esto implica la decodificación del lenguaje utilizado para generar el mensaje. El proceso de decodificación puede ser simple y directo, o más complejo y requerir

incluso herramientas para poder descifrarlo. Es imperativo que el emisor considere la capacidad del receptor de poder decodificar el mensaje, de manera de alcanzar plena efectividad en la comunicación.

- El individuo o grupo al cual está dirigido el mensaje, se denomina **receptor**. Este receptor puede tornarse en un emisor al generar la respuesta al mensaje enviado. La comunicación es un proceso dinámico donde existe un intercambio de roles en la medida que se desenvuelve.
- El receptor toma el mensaje lo decodifica y reacciona, produciendo una respuesta al mensaje, que puede darse de diversas formas y no necesariamente hacia el emisor del mensaje. Esa respuesta es el *feedback* o retroalimentación que se produce en la comunicación y que puede desplegar otros intercambios entre el emisor del mensaje y el receptor. Esa dinámica es la base del proceso de comunicación.

**Figura 4.**

Proceso de la Comunicación.



**Fuente:** Elaboración propia (2023)

Estos siete elementos se encuentran presentes en la mayoría de las comunicaciones. La comunicación ocurre porque existe una intencionalidad de alcanzar un objetivo. Aquellos a los que se dirige el mensaje forman parte de ese objetivo y sus reacciones ante el mensaje es lo que se intenta guiar o percibir. Se persigue tener un efecto sobre el receptor, un cambio en las ideas, conducta, comportamiento y/o actitud del receptor a partir del mensaje. Para lograr estos cambios es importante que la elección del código de comunicación, el medio escogido, pero también importan la eficacia comunicativa del emisor, en cuanto al dominio del lenguaje, conocimientos del tema del mensaje, actitud frente al receptor, empatía e intercambio que realicen en la comunicación. La comunicación es un sistema que depende de muchos factores, por lo que un mismo mensaje puede tener respuestas muy variadas dependiendo de cómo se utilicen los elementos que componen la comunicación. La comunicación puede ocasionar cambios en al menos tres ámbitos:

**Información:** la comunicación genera un cambio en la cantidad de información que un sujeto posee, la comunicación puede generar aprendizaje por lo que la información se transforma en conocimiento, esto es importante en el área financiera.

**Actitudes y opiniones:** el mensaje puede tener un impacto en cómo se percibe el emisor o sus acciones, esto lleva a cambios en la forma como se establece la relación entre el emisor y el receptor, en las actitudes y opiniones del receptor. Esta es la base de la publicidad y del manejo de medios y redes de la organización.

**Acciones y conducta:** el mensaje puede influir sobre la conducta del receptor, las acciones del receptor responden al mensaje, ya sea en forma positiva

alineándose a las indicaciones del emisor, o de forma negativa, confrontando el mensaje y exhibiendo una conducta opuesta a la deseada.

Existen diferentes tipos de comunicaciones, cada una de ellas tiene sus ventajas y desventajas para la organización, el conocer estas y saber cuándo utilizar cada tipo de comunicación es una habilidad deseable. Una organización, conociendo que los individuos tienen diversos tipos de atención, existen personas más visuales, auditivas, cinéticas, etc. Elegirá utilizar aquel tipo de mensaje que les sea más comprensible y amigable al individuo.

La comunicación se realiza de manera verbal o no verbal, o una combinación de ambas. La comunicación verbal se da a través del lenguaje hablado o escrito. En muchas ocasiones, se utilizan simultáneamente varios tipos de comunicación para lograr un mayor impacto con el mensaje. Un conferencista puede utilizar recursos visuales como una presentación o una lámina, recursos audiovisuales, su voz, escritos, etc. para confeccionar su mensaje con un mayor potencial de alcanzar a la audiencia. Los tipos de comunicación se combinan y complementan para lograr un mayor alcance, pues como sostiene Martín Serrano (1982) en la comunicación se maneja información, pero no todas las informaciones se obtienen por vía comunicativa.

La comunicación escrita es quizás la más precisa, pues no depende de factores como entonación, lenguaje corporal u otros que puedan distorsionar el mensaje. Aun así, un mensaje escrito puede tener más de una interpretación, por lo que cuidar el lenguaje y tratar de que sea lo más simple, concreto y directo posible evitará la diversidad de interpretaciones. Otra ventaja, es que no precisa que se tenga una retentiva importante, pues el mensaje original estará disponible para chequearlo ante cualquier duda. Adicionalmente, un mensaje escrito deja el

registro que puede ser usado en caso de tener que defenderse de alguna situación que se desprenda del mensaje en cuestión.

Una organización debe establecer protocolos sobre el contenido y forma de las comunicaciones escritas, de manera de promover una uniformidad en el contenido de los mensajes. En cuanto a las desventajas, una vez emitido el mensaje, este deja el rastro, por lo que las fallas o equivocaciones son más difíciles de manejar. No hay seguridad en cuanto si el mensaje llego debidamente al receptor, hay que esperar por un acuse de recibo o una retroalimentación que muestre que el mensaje fue recibido, mas no necesariamente comprendido. No existe una retroalimentación inmediata al mensaje, lo cual puede generar rezagos en alcanzar los objetivos de la comunicación.

La comunicación oral se realiza entre dos o más personas, el lenguaje hablado es utilizado, pero al mismo tiempo la interacción origina otra carga de significados, en cuanto a la actitud, gestos, tono, y otras características presentes en el habla y la expresión corporal. La comunicación oral tiende a ser más espontanea que la escrita, sin embargo, algunas organizaciones planifican los contenidos de sus comunicaciones y seleccionan el vocero de la misma, de manera de cuidar en extremo la consistencia e intencionalidad del mensaje. La formalidad del lenguaje utilizado dependerá del contexto y objetivo de la comunicación.

Dentro de una organización, la comunicación se estila que siga un patrón de comunicaciones escritas, ya que la comunicación oral tiende a ser menos formal y deja la interrogante acerca de si quien escucho el mensaje lo interpreto correctamente. En ese sentido, la comunicación verbal es útil para girar instrucciones o efectuar correcciones a los colaboradores, para la relación social entre los miembros de un equipo, pero enfrenta debilidades en cuanto a la traza

que dejan las comunicaciones, no es sencillo seguir las comunicaciones verbales, por lo que la capacidad de chequear su efectividad será más limitada.

La comunicación no verbal, es aquella que se efectúa a través de las expresiones corporales, faciales, movimientos de las manos, que indican cosas como aprobación, disgusto, sorpresa, etc. Normalmente es utilizado en conjunto con la comunicación verbal, y sirven para enfatizar ciertas opiniones o ideas. A veces, puede existir disonancia entre lo que transmite el lenguaje verbal y no verbal, cuando esto ocurre, se va a dudar de lo que expresa el interlocutor, ya que no hay seguridad en lo que se expone verbalmente. La comunicación no verbal, puede también considerar el uso de medios visuales, como signos, figuras, incluso colores o sonidos que transmiten una información.

La intencionalidad de la comunicación se concreta en la planificación de la misma. Un plan de comunicación es plasmar la ruta de como fluye la información, desde donde y con qué frecuencia se hará. Un plan debe incluir la comunicación interna y externa, establecer como se comunicarán los miembros del equipo entre sí y con todos los elementos externos (clientes, proveedores, público en general), que se relacionan con la actividad de la empresa.

La planificación inicia con un diagnóstico exhaustivo del público, los recursos y el contexto de la comunicación. Este análisis implica investigar el público expuesto al mensaje, abarcando tanto al público objetivo como al potencial que podría evolucionar hacia el objetivo. En términos de recursos, se examina el equipo de comunicación de la empresa, su estructura y motivación. Igualmente, se evalúan los medios disponibles para la transmisión del mensaje, la percepción del público hacia la empresa y su credibilidad como emisor. El uso estratégico de influencers para obtener aceptación o credibilidad, especialmente

cuando la imagen de la empresa no está consolidada, constituye un recurso empleado para potenciar la eficacia de los mensajes.

Es importante establecer los objetivos de la comunicación de manera clara y precisa, esto facilita la creación de un plan de acción para la comunicación. Una vez definidos los objetivos, procede establecer la estrategia a partir del diagnóstico realizado, por lo que se establece siguiendo los objetivos y a partir de los recursos disponibles. Para determinar las estrategias se realiza un análisis de las opciones disponibles, de manera de establecer cuales estrategias acercan a la empresa al alcance de los objetivos. Para cada estrategia, se definen el conjunto de acciones que deben realizarse, cuales recursos requieren, definir el momento en que se realizarán y por cuanto tiempo, así como el espacio donde serán desplegadas. El costo de los recursos a utilizar debe constar en un presupuesto enlazado a la parte financiera de la empresa, la planificación implica establecer cuáles mecanismos de control se utilizarán para hacer el seguimiento de la efectividad de la comunicación ejecutada.

La comunicación se produce a través de redes internas a la organización y externas a la organización. La red interna es muy importante, porque si no se logra una comunicación eficaz con los colaboradores, hacia lo interno del equipo de trabajo, muy difícilmente se logrará una comunicación efectiva y coherente hacia el exterior de la organización. La comunicación interna fundamenta el clima de trabajo, sin una buena comunicación a lo interno, el cumplimiento de los objetivos está en riesgo, una comunicación ineficaz significa que los objetivos de la organización y los motivos para perseguirlos no están claros para el grupo.

El lenguaje utilizado, los medios de transmisión y la actitud del emisor, determinan en gran medida la efectividad de la comunicación. La existencia de medios digitales, que permiten conectarse de manera virtual y en tiempo real,

con colaboradores en cualquier parte del mundo, pero esto supone el reto de dominar la expresión a través de estos medios, así como la tecnología que permite tal conexión.

En cada organización, existen redes de comunicación formales e informales, los canales o redes formales, son aquellos que han sido diseñados para el flujo de la información, siguen una estructura o jerarquía y están diseñados para cumplir una función específica dentro de la estructura de la empresa.

Las redes informales son aquellas que se forman a través de las relaciones de los miembros de la organización y que no siguen una intencionalidad definida, pueden basarse en relaciones sociales o de trabajo, pero no siguen una estructura definida. Como en todo grupo humano, hay necesidad de comunicarse con los otros miembros del entorno, esa necesidad de socializar, es el principal motivo de las redes informales, pero cuando la red formal no funciona adecuadamente, la red informal puede terminar supliendo la distribución de la información en la organización, creando problemas de legitimidad y orden interno.

Entre otros problemas que se generan por las redes informales, está el del manejo del rumor como mecanismo de comunicación, esta práctica genera distorsión de la información y deficiencias en la transmisión de los mensajes. Al no provenir de un medio formalmente reconocido, un rumor no tiene un valor de verdad concreto, lo cual genera especulación e incertidumbre, particularmente en el mundo financiero, ese tipo de situaciones crea severos problemas y puede poner en riesgo los negocios, el monitoreo constante limita su avance.

La comunicación fluye a lo interno de una organización, de manera ascendente, descendente u horizontal. Los ordenes tienen un tránsito descendente ya que siguen la estructura jerárquica desde los directivos hacia los colaboradores. La información sobre el desempeño de la organización sigue una

ruta ascendente, ya que va desde el plano operativo hacia el directivo, la comunicación entre los colaboradores sigue una trayectoria horizontal, pues fluye de un colaborador a otro que se encuentran en un mismo plano funcional.

De la misma manera, la comunicación de la organización hacia el resto del entorno, es denominada comunicación externa. Se compone de los mensajes que la organización dirige a su público externo, en los distintos contextos, ya sea el público consumidor, proveedores, público en general, etc. Estos mensajes persiguen el comunicar las acciones de la empresa, desde el producto que colocan en el mercado, sus procesos internos y las creencias y valores de la empresa, esto conforma la imagen de la empresa ante ese público externo.

La comunicación externa discurre en dos intencionalidades muy cercanas en cuanto a sus objetivos. Por un lado, están la comunicación las relaciones públicas de la empresa. Estas persiguen posicionar la empresa en cuanto a su imagen en el público, sea este consumidor o no, de los productos de la empresa. Las relaciones publicas son un canal de comunicación que busca crear y fortalecer vínculos con el público externo, mientras que la publicidad busca primordialmente hacer notar el producto de la empresa. La gestión de redes sociales persigue objetivos más cercanos a las relaciones publicas, ya que son un canal que acerca a la empresa al público y donde la publicidad al producto está presente, pero en una relación más dinámica que en otros medios tradicionales como la televisión o medios impresos. El manejo de las redes permite establecer un target específico para el mensaje que se quiere hacer llegar, pero su alcance es muy grande y es una oportunidad para relacionarse con un grupo mucho más amplio que los clientes directos del producto.

La comunicación es la base del orden en una organización, si las instrucciones no fluyen de manera adecuada a lo interno, difícilmente se podrán

alcanzar los objetivos. El éxito de un plan corporativo descansa sobre la adecuada ejecución y seguimiento del mismo, lo cual sería imposible sin considerar la comunicación del equipo de trabajo, y los logros no serían reconocidos sin la existencia de la comunicación externa. La comunicación involucra todos los estratos de una organización y las relaciones de esta con su entorno, cada acción de la empresa transmite un mensaje, la mayor amplitud y velocidad con la que se distribuye la información hoy, hace que cada acción deba ser planificada de manera de transmitir el mensaje correcto al entorno y al interior de la organización.

#### **4.2. Barreras de la comunicación.**

En todo proceso de comunicación pueden surgir situaciones en la cuales el mensaje que se quiere hacer llegar, no es recibido o llega distorsionado. Esos elementos que originan esas fallas de comunicación son denominados barreras. Estas barreras dificultan el intercambio de información entre el emisor y el receptor, su origen es variado y puede ser atribuible al propio emisor, al receptor o a elementos externos al proceso comunicacional.

Las barreras a la comunicación pueden ocasionar problemas importantes en las organizaciones, la pérdida de información, rezago en la obtención de la información, fallas en la comprensión, que en el caso particular del sector financiero pueden ocasionar pérdidas de recursos o de oportunidades que no son aprovechadas por las fallas en la comunicación.

Entre las fallas más frecuentes en la comunicación organizacional se encuentran algunas barreras que pueden ser evitadas, pues son originadas por el emisor del mensaje. La claridad del mensaje y en lo posible que tenga un sentido único. Para esto es necesario que se utilice un lenguaje preciso, sin oportunidad para hacer interpretaciones particulares. Dar información completa, nunca asumir

como conocida información vital del mensaje, es mejor redundar que dar por conocida la información. Abundar en los detalles, no utilizar abreviaciones u otro tipo de códigos que pueda dar pie a confusiones. Un mensaje claro evita que partes fundamentales de la comunicación se pierdan o distorsionen. Otro elemento de importancia a considerar es el contexto. Los mensajes deben considerarse dentro de los diferentes contextos en que pueden ser recibidos, en el mundo financiero, y más aun con el desarrollo de la tecnología, la apertura de mercados es casi total, por lo que es totalmente posible que un mensaje que es enviado, sea recibido en una diversidad de contextos. Cada receptor decodificará el mensaje de acuerdo a su realidad, por lo que es importante que el mensaje no sea distorsionado por la diversidad del contexto. Los mensajes no deben ser creados pensando únicamente en el contexto más cercano de la organización. Aun con un mismo lenguaje común, aspectos como la semántica, modismos o giros lingüísticos pueden ocasionar distorsión en los mensajes. La organización debe cuidar la codificación del mensaje para evitar estas barreras.

La empatía en el mensaje es fundamental, sobre todo cuando se trata de una comunicación directa entre personas, en la actualidad es posible mantener comunicación cara a cara con alguien al otro lado del globo, por lo que la comunicación personal se amplía de manera importante. Es preciso cuidar elementos de la comunicación que fomentan la empatía, el lenguaje corporal, la mirada, el tono del habla, el medio por el cual se transmite el mensaje, da lugar a percibir mayor o menor empatía de parte del emisor hacia el receptor. Esa percepción de la empatía ayuda a la mejor comprensión del mensaje, rompe la resistencia al cambio y fomenta un mejor ambiente laboral en la organización y una percepción favorable de la empresa hacia su público externo. El acceso a medios de difusión como las redes sociales, exige a las organizaciones un perfil más cercano en su comunicación con el público, este espera un trato más personal y diferenciado, el mensaje puede ser institucional, pero eso no impide

que se le imprima un tono cercano y afectivo. Una organización logra una mayor efectividad en la comunicación al mejorar la práctica de la empatía en sus mensajes y en la recepción de los mensajes de su público interno y externo.

Otra barrera desde el emisor que puede ser combatida, es el diseño del mensaje. El emisor debe evaluar la extensión del contenido, cuanta información es necesaria y tratar de dimensionar el contenido de forma que el receptor pueda enfocarse en lo más importante del mensaje. Si la información a transmitir es abundante, quizás sea la mejor opción, dividir la misma en un conjunto de mensajes sobre un tema. La capacidad de atención y retención de la información no puede asumirse igual en todos los receptores, y en general la misma es limitada. Abundar en detalles puede ser necesario, pero la forma de hacerlo es vital para asegurar que el mensaje llegue de una manera que no abrume al receptor y le permita asimilar la información. En lo sumo, evitar que el receptor se sienta abrumado por la cantidad de información, puede conducir al rechazo del mensaje o la mala interpretación del mismo.

El estilo de liderazgo es importante para fomentar una buena comunicación, líderes autoritarios, crean barreras al establecer sus opiniones de forma inflexible y limitando cualquier proceso de intercambio de ideas u opiniones. Este tipo de exclusión es más frecuente de lo que se piensa, y genera severos problemas en la comunicación. Los colaboradores no ayudan a formar el mensaje, son simples unidades de replicar un mensaje establecido, esto resta credibilidad y compromiso al proceso de comunicación, lo cual va a reducir la efectividad de la misma.

Además de las barreras que genera el emisor, existen barreras que pueden surgir en el receptor del mensaje. Existen también barreras generadas por las diferencias de lenguaje, cultura, costumbres, etc.; que pueden dificultar la

transmisión de la información. Con estudiar muy bien estos elementos para evitar que el mensaje se distorsione por causa de estas diferencias reduce posibles bloqueos comunicativos. Otro elemento a evaluar es la capacidad de retención de la información por parte del receptor. Cuan capaz es el receptor de acceder al mensaje y retener los elementos claves del mismo. Existen muchos problemas con el tiempo en que un receptor presta atención al mensaje, este debe estar diseñado de manera de captar la atención del escucha y mantenerla hasta el final del mensaje. Conocer los puntos que motivan al receptor de manera de usarlos como gatillos de atención. Otro dispositivo evitable, es la transmisión de mensajes que dan pie a la emisión temprana de un juicio sobre el contenido de la información, aun antes de terminar de escucharla, algunas veces con el simple hecho de quien es el portavoz, ya se genera un juicio de la calidad de la información y de su validez. Eso por supuesto afecta la recepción y distorsiona el mensaje. La actitud del receptor es algo sobre lo que no se tiene dominio, pero genera problemas de comunicación. La falta de interés o apatía a ciertos temas, la atención selectiva a la información, la concentración en el mensaje, el rechazo al origen del mensaje, estructura jerárquica, entre otros problemas con el receptor.

La organización debe establecer lapsos de tiempo prudentiales para que la información sea recibida y procesada por el receptor, el momento en que la información es enviada es importante, el medio elegido, así como el portavoz, afecta los tiempos en que la información es recibida y la forma en que es procesada. Un ejemplo de esto, es como el algoritmo de un buzón de correo electrónico juzga como basura (Spam) un mensaje, no siempre el algoritmo acierta en su clasificación, puede pasar algún tiempo en que el mensaje sea finalmente recibido y reclasificado, así como podría no ser tomado en cuenta en absoluto.

Para evitar el surgimiento de la mayoría de las barreras a la comunicación, es fundamental que la comunicación parta de una planeación. El contenido del mensaje, el medio, así como su formulación deben responder a un plan de comunicación. Muchas veces las barreras surgen por la natural resistencia al cambio, como se señala anteriormente, parte del liderazgo de un gerente es evitar que esto surja y que exista una comunicación fluida dentro de la organización y desde la organización, contribuye a reducir la resistencia al cambio.

### **4.3. Comunicación efectiva.**

Lo deseable es que el mensaje que se envía llegue al receptor y este pueda comprender el significado e intención del contenido compartido por el emisor. La comunicación es efectiva cuando se puede decir que existe un equilibrio entre la información transmitida y recibida.

En orden de mantener una comunicación efectiva, el primer requisito es la claridad del mensaje. Evitar ambigüedades o imprecisiones en el contenido y en el lenguaje. Lo segundo, es cuidar el nivel de la comunicación, entre lo formal y lo informal de la misma. La precisión del mensaje, en lo posible limitar la extensión del mensaje, evitando detalles e información excesiva. Dar espacio a la retroalimentación, abrir canales para el intercambio de pareceres sobre el mensaje. Ser un comunicador empático, mostrar interés por las ideas y pareceres del otro, considerar los sentimientos del otro. Practicar la escucha activa, prestar atención a las ideas y alegatos de la otra parte, dar muestras de comprender y compartir sus ideas. Prestar atención a la comunicación no verbal, lenguaje corporal, expresiones, del receptor del mensaje, el respeto es imprescindible en un proceso de comunicación efectiva, dar muestras de que aun cuando no se compartan las ideas, estas son evaluadas y consideradas para una decisión final.

Una comunicación efectiva, parte de lograr claridad en los objetivos que se persiguen con el mensaje, pero también implica que el emisor esté al tanto de las características particulares de los receptores del mensaje, de manera de moldear el mensaje siguiendo estas características. Por su parte, el emisor debe estar acorde al mensaje, mostrar su manejo del tema expuesto, o que lo hace un vocero confiable del mensaje. Además, debe poseer habilidades que lo hagan un buen transmisor, claridad, dominio y buena exposición.

Otro factor a considerar, es la formulación del mensaje. Cada mensaje contiene una información vital, pero más allá de la información, está la forma en que se codifica el mensaje (lenguaje) y como es entregado (medio, tono, actitud, etc.), los mensajes mezclan elementos objetivos, racionales, con otros subjetivos, emocionales. Algunas veces, el factor emocional es más útil para transmitir un mensaje, que el factor racional. El manejo de las emociones son una excelente manera de capturar la atención en el mensaje.

Para garantizar la efectividad de la comunicación, es imprescindible el manejo del contexto en que se está dando la comunicación. Esto en orden de evitar las barreras que se presentan a la comunicación. En todo contexto de comunicación, se van a producir ruidos, distorsiones, provocadas tanto por la forma de entrega del mensaje, como por el hecho de estar compitiendo por la atención del receptor frente a una lluvia de informaciones en diferentes contextos y prioridades.

La comunicación es una herramienta imprescindible para el correcto funcionamiento de la organización. Una correcta comunicación fomenta un mejor clima organizacional, impacta la productividad y ahorra recursos al generar que los objetivos sean alcanzados con menor esfuerzo. A nivel del equipo de trabajo, la comunicación efectiva implica que los colaboradores conozcan las metas y

objetivos y los protocolos de la empresa, lo cual facilita su cumplimiento. La comunicación continua con los colaboradores genera sentido de pertenencia al equipo y reduce el tiempo de acción y reacción ante imprevistos.

La comunicación se hará más efectiva en la medida que se promueva un trato horizontal entre los miembros, el líder del equipo debe procurar ser cercano a su equipo, establecer una comunicación en dialogo y no unidireccional. Para esto debe seleccionar los canales más apropiados para lograrlo.

La comunicación efectiva mejora la estructura de relaciones personales y laborales, el comunicarse con claridad genera confianza en el receptor. En el mundo financiero, la confianza es un activo muypreciado, ya que se interactúa con personas con diferentes grados de conocimiento sobre el tema, el riesgo siempre está presente y si no se logra comunicar de manera clara, se originan problemas y se pierden oportunidades.

Existe un conjunto de actividades que se pueden beneficiar de la comunicación efectiva. Una de ellas es el liderazgo, un líder que desarrolla comunicación efectiva logra transmitir su experiencia, inspirar y generar confianza en su equipo. Los equipos de ventas que comunican de manera efectiva, logran un mayor nivel de conexión y compromiso con los clientes, traduciéndose en mayores ventas. La gerencia de equipos de trabajo, requiere de una comunicación efectiva para lograr los objetivos. Para delegar acciones, es necesario tener claridad en la transmisión de instrucciones. La comunicación efectiva contribuye a reducir conflictos y tensiones en el equipo de trabajo, ya que facilita el flujo de información, proporcionando a cada miembro seguridad sobre su papel y funciones. Asimismo, las relaciones de la empresa con clientes y asociados pueden beneficiarse de una comunicación efectiva. Aspectos como la atención post venta de la empresa, garantías sobre los productos, información sobre los

productos actuales o nuevos productos, reportan una mejor experiencia si el mensaje es claro y facilita al individuo conocer que hacer o que esperar de la empresa.

Comunicarse de manera efectiva, implica conectarse con el interlocutor, entender sus emociones y buscar el elemento que establezca el vínculo de manera sólida. La escucha activa es una herramienta de gran importancia para lograr esto, es escuchar al otro para ser comprendido.

La escucha activa es una práctica muy beneficiosa para desarrollar liderazgo. La comunicación se consolida cuando el colaborador percibe que sus apreciaciones están siendo captadas y registradas por su interlocutor.

La escucha activa se desarrolla a partir de la actitud que se mantiene al entablar una conversación, aun cuando puede ser aprendida como técnica, elementos de la postura y los gestos que realiza el interlocutor son concluyentes para el éxito de la técnica. De la misma manera, el sostener un hilo de conversación donde se incluyan expresiones de afirmación, promueven una actitud de aceptación y comprensión del otro. Estos elementos garantizan la correcta aplicación de la escucha activa, es muy importante que la organización la adopte, pero es imprescindible que el líder la utilice.

Como ventajas del uso de la escucha activa podemos mencionar:

- Mejora la relación laboral, una mejor comunicación, con mayor fluidez y nivel de comprensión, reduce los malos entendidos y desarrolla confianza.
- Al separar con claridad el contenido del mensaje, se evitan sesgos de interpretación, sobre todo asociados a la parte emocional de la comunicación.

- Otorga una visión más integral del mensaje, incorporando en la interpretación aspectos como el lenguaje corporal, timbre de voz, etc.
- A través de la escucha activa se mejora la inteligencia emocional, se tiene una comunicación asertiva y se alcanza un mayor desarrollo personal y de la organización.

La comunicación efectiva tiene unas ciertas características:

- Es **abierto**, esto quiere decir que busca conectar con el exterior sin restricción, por lo que debe utilizarse aquellos canales que permitan el mayor acceso a la información.
- **Evoluciona**, la comunicación va formándose a través de las múltiples interacciones en las cuales cada parte aprende a conocer a la otra, de esta manera se va construyendo una comunicación mucho más precisa y fluida.
- Es **flexible**, para que la comunicación sea plenamente efectiva, debe existir suficiente flexibilidad para ir de la formalidad a la informalidad, para trasladarse de un canal a otro, para utilizar diversos códigos.
- Ser **multidireccional**, la comunicación debe fluir con facilidad de forma ascendente y descendente, así como, de forma transversal en lo interno de la organización. Igualmente, es necesario que la comunicación con los públicos externos sea en ambas direcciones.
- **Actualizada**, la comunicación para ser efectiva debe valerse de todas las herramientas y soportes que ayuden en el proceso comunicacional, eso supone que los encargados de la comunicación deben tener conocimiento y habilidades en el uso de dichas herramientas y tecnologías.

La comunicación habilita el medio para el aprendizaje, la colaboración y la innovación. Los equipos de trabajo establecen un ambiente colaborativo, donde se comparten los saberes y se discuten las dudas. Esto permite mejores prácticas

gerenciales, apoyando la productividad y alcanzando los objetivos de manera plena.

#### **4.4. Comunicación digital.**

El avance tecnológico ha generado herramientas digitales para la comunicación, el intercambio de información a través de estos canales digitales, ha ampliado el alcance y versatilidad de la comunicación. La comunicación es ahora multinivel y multicanal, ya que es posible comunicar la información por diferentes canales a un mismo tiempo, al mismo tiempo, un mensaje puede tener diferentes significados de acuerdo al receptor. Estos medios abiertos, como las redes sociales, hacen que la audiencia no sea necesariamente específica, es decir el mensaje no va a un receptor específico, por lo que el mensaje debe ser diseñado con esto en consideración. Esto también coloca en la mesa de discusión, la necesidad de considerar los espacios donde los mensajes van a fluir, la coordinación necesaria para el funcionamiento de la comunicación es ahora mucho más compleja, pues las personas que participan en el intercambio de información, son variadas y además manejan cada una sus códigos y contextos, los cuales están en constante cambio, particularmente en las generaciones más jóvenes.

Es importante comprender, que la comunicación tradicional no dejara de existir, pero el mercado hoy requiere que la empresa abrace la tecnología para llegar a un público más amplio y diverso. Esto significa, comprender como se comunican los clientes hoy y como ser útiles para ellos a través de los medios digitales. Para hacer esto, la empresa debe poder reunir y procesar la data que produce cada cliente, actual o potencial, analizar dicha data para concluir de qué manera pueden ser útiles para estos clientes.

La cantidad de data que se produce en el contexto digital es abrumadora, es necesario contar con herramientas digitales que permitan adaptar la captación y procesamiento de esa información. En la actualidad, un desarrollador capacita a una inteligencia artificial para anticipar los patrones de consumo de un usuario, con el propósito de identificar qué producto impulsar durante su experiencia digital.

En la actualidad, no hay un área de negocios en la cual no se le haya dado un giro hacia lo digital, desde lo más lúdico, hasta lo más básico. Las necesidades en su esencia no han cambiado, pero la forma en que se satisface la necesidad se ha desplazado al campo digital. Las finanzas no escapan de esta realidad, las operaciones básicas financieras son resueltas a través de medios digitales, la información para las decisiones de inversión, es obtenida a través de medios digitales, y hay mayor exposición de oportunidades de inversión a través de los medios digitales. Es por esto, que un gerente en el futuro debe dominar la comunicación digital, poder adaptar el mensaje al lenguaje de su Audiencia, evaluar los canales más efectivos y comprender la dinámica con la que se mueve la comunicación digital.

La migración de los negocios al plano digital, se aceleró a raíz de la pandemia de COVID-19, antes de la pandemia 6 de cada 10 personas reconocía realizar compras ocasionales a través de la web, luego de la pandemia las compras en línea se volvieron una necesidad y no simplemente una alternativa.

Entre las características de la comunicación digital, se puede mencionar, la amplitud de la comunicación y la rapidez de la misma, al elegir un canal de comunicación, se puede elegir la audiencia, desde mensajes privados, con encriptación de seguridad, hasta publicaciones abiertas a todo el que ingrese a una plataforma. Es posible comunicarse con receptores en cualquier parte donde

funcione la plataforma. Los mensajes pueden ser instantáneos o asíncronos, pero lo que se destaca es la posibilidad de establecer una interacción en tiempo real con la otra parte.

La comunicación digital es mayormente verbal, ya sea oral o escrita, mas, sin embargo, cada vez existen más opciones de comunicación a través de videos que incorpora la comunicación no verbal, no obstante, la comunicación con imagen no es un sustituto perfecto de la comunicación directa cara a cara.

La comunicación digital deja rastros, cada acción comunicativa debe codificarse para ser transmitida, se transmite y almacena digitalmente, lo cual permite recuperarla de manera asíncrona, de ser necesario. Normalmente, las plataformas identifican al usuario de la misma, por lo que puede ser conocido el emisor de un mensaje determinado, de igual manera las plataformas reúnen una cantidad muy grande de información sobre los usuarios, lo cual es una ventaja para algunos fines, pero también puede ser una desventaja al exponer la información del usuario.

La comunicación digital es económica, reduce el consumo de recursos, pues no necesita papel u otro medio para entregarse, el almacenamiento digital tiene un bajo costo y la mayoría de las plataformas que hacen posible la comunicación son esencialmente de libre acceso.

Las nuevas tecnologías de comunicación implementadas en las organizaciones han desafiado la forma tradicional de trabajo, y ha tenido un impacto en la comunicación organizacional. Sin embargo, la comunicación virtual y mediática, sirvió para impulsar la economía y al mismo tiempo sostener los negocios, durante la situación de pandemia de COVID 19. Se presenta entonces, un cambio en la cultura organizacional con respecto a los colaboradores, ya que es necesario una adaptación al modo digital, para satisfacer la necesidad de una

comunicación en tiempo real. El surgimiento de nuevos conceptos y aplicaciones digitales ofrece, nuevos métodos de comunicación con los colaboradores, optimiza las formas de los procesos de trabajo, pero al mismo tiempo aumenta la demanda para nuevas habilidades y destrezas digitales. Estas nuevas tecnologías cambian la forma en que los colaboradores se comunican, y al mismo tiempo facilita la generación de ingresos en el entorno digital.

Se impulsa la estandarización de las organizaciones para integrar nuevos servicios, que pueden gestionarse en el entorno digital de una manera más eficiente y segura, además, proporciona una manera más fácil para que las personas se adapten al camino hacia la transformación de los negocios al plano digital.

Las nuevas tecnologías de la comunicación permiten a las organizaciones ofrecer a los colaboradores, nuevas formas de trabajo en plataformas estandarizadas y herramientas de comunicación eficientes, sin embargo, esto depende del desarrollo continuo de habilidades y la motivación de los empleados. Cada persona en la organización puede beneficiarse de la comunicación digital, pero para que sea efectiva de forma general, la organización necesita adaptarse rápidamente a la nueva ola de cambio acelerado de digitalización. La empresa necesita identificar las secciones que se están adaptando más lentamente al nuevo sistema, de manera de ayudar a que toda la organización acceda a la comunicación digital.

Se puede señalar la importancia de la comunicación digital para la empresa, a partir de lo expresado anteriormente. Se llega a un público más grande, tiene un mayor alcance, pero al mismo tiempo permite personalizar la interacción con el público. Se genera la oportunidad de interactuar con los

clientes en tiempo real, lo que permite una mejor comprensión de sus necesidades y preferencias.

Se pueden crear sistemas de relaciones con el cliente más amplio, el manejo de la información mejora, generando una mayor eficiencia en la toma de decisiones. La competitividad de la empresa está relacionada con el uso efectivo de las herramientas de comunicación digital. En este contexto global, no son solo las empresas las que evolucionan en el entorno digital, también los clientes que exigen entablar la comunicación en el plano digital.

Las herramientas para realizar la comunicación digital son múltiples y diversas, por esto es un reto capacitar a la organización en su uso, el uso sin un adecuado conocimiento puede terminar teniendo efectos negativos sobre la empresa. Hay que tener claro, que las herramientas de comunicación digital pueden generar ventajas, pero también pueden crear problemas si son mal manejadas. Por esto, antes de adoptar una herramienta de comunicación digital, se analiza si la misma está al nivel de comprensión y manejo de todo el equipo que la utilizara, cual es el costo que tiene para el usuario, cuan funcional es para los fines que se persiguen, si la misma es escalable al tamaño que la empresa puede necesitar a futuro. Es necesario considerar, si la herramienta puede integrarse al estilo de la organización, si requiere mantenimiento y puede proveerse sin dejar de considerar la seguridad de la herramienta por cuanto se han conocido casos en los cuales las empresas han tenido grandes problemas por exponer los datos de sus clientes.

Entre las herramientas más comunes de comunicación digital, se tienen los diversos medios digitales de carácter corporativo, como los sitios web, perfiles de redes sociales, blog o sitios de discusión acerca de los productos o de la marca.

Las empresas pueden utilizar plataformas de comunicación digital que faciliten el monitoreo de la organización, analicen la data del negocio o permita la comunicación con el cliente.

Otras herramientas, incluyen, la generación de aplicaciones para su uso en dispositivos móviles, para sustentar la compra y atención en línea del usuario.

Existen plataformas que facilitan el trabajo colaborativo, la gestión de proyectos entre otros tipos de trabajo en línea.

Las herramientas CRM ayudan a registrar y administrar los mensajes de los clientes, lo que facilita la gestión de las relaciones con ellos. Ello permite mantener una relación cercana y llevar un registro detallado de la atención prestada al cliente. También son utilizadas como canales para impulsar la publicidad, ofrecer promociones y mantenerse informado de las preferencias de los consumidores o usuarios.

# Capítulo 5

Competencia en mentalidad empresarial:  
innovación y estrategia en finanzas

5

## **Competencia en mentalidad empresarial: Innovación y estrategia en finanzas**

Cuando se habla de mentalidad empresarial, se refiere a un conjunto de características que definen la forma en que el gerente financiero se percibe a sí mismo. Un gerente financiero centra su foco en la creación de valor para la organización, esto lo logra a través de la identificación de oportunidades, la innovación y la gestión del cambio. Los gerentes con mentalidad empresarial son individuos proactivos, orientados a resultados y con una visión del futuro de la organización, son individuos que no temen tomar riesgos calculados, con un enfoque de aprendizaje continuo y gran adaptabilidad ante los cambios.

Mentalidad se refiere a la actitud del individuo, sus creencias acerca de sí mismos, su inteligencia, talentos y personalidad. Cuando se habla de mentalidad empresarial, se refiere a mantener una actitud positiva hacia los retos que puedan surgir del mercado, eso requiere resiliencia, creer que a través del esfuerzo se puede sobreponer a los contratiempos que puedan surgir. También se refiere a aceptar las críticas y aprender de los errores, madurez para reconocer los éxitos

de otros y aprender de ellos, todo esto con el objetivo de mantener un crecimiento continuo, personal y organizacional.

Particularmente, la mentalidad empresarial es lo que en psicología es llamado mentalidad de crecimiento (Dejó, 2015). A menudo se debate sobre si la inteligencia es un atributo dado (mentalidad fija) o si la misma puede aumentarse a través del esfuerzo y la dedicación (mentalidad de crecimiento), las personas con mentalidad empresarial están en ese segundo grupo, el cual mantiene que a través del esfuerzo y trabajo duro es posible incrementar la calidad de las decisiones. Una mentalidad de crecimiento supone que es posible lograr mejores resultados colocando mayor esfuerzo en el aprendizaje y desarrollo. En escenarios de incertidumbre, las organizaciones que promueven el aprendizaje continuo se adaptan más rápido que sus competidores. Las organizaciones deben promover la mentalidad de crecimiento, esto motiva a los colaboradores, y coloca a la organización en mejor situación.

La capacidad para gestionar el cambio depende, mayormente, de la capacidad para gestionarse a sí mismo, incluidos los temores y ansiedades. Estos factores impulsan todo lo demás: en los negocios y en la vida. Es conocido que el temor puede afectar las decisiones, esto es dejado a un lado como factor y puede comprometer las estrategias, inversiones y decisiones clave.

La mentalidad empresarial es de gran ayuda para un gerente y la organización desea que ese rasgo esté presente en sus directivos, el éxito está relacionado con la actitud hacia los retos del mercado. Un gerente con mentalidad empresarial, evaluara las distintas opciones que se presentan, de manera de tomar la mejor opción de entre las disponibles. Una actitud abierta hacia el cambio y la consideración de las ideas de todos, fomenta un entorno laboral más armónico y sirve de motivación a los colaboradores. Estos rasgos de

mentalidad abierta, son afines a la innovación y al aprovechamiento de oportunidades. En un ambiente cambiante como el que se vive, se necesita una gerencia que promueva el cambio y la evolución de la organización. Un gerente con mentalidad empresarial es un individuo que cree en promover opciones ganar-ganar, donde el crecimiento personal se obtiene a través del crecimiento de la organización.

### **5.1. Claridad en los objetivos de la empresa.**

En toda organización, es fundamental establecer los objetivos que la misma persigue. A partir de saber qué es lo que se persigue, se puede determinar la misión y visión de la empresa. Un plan estratégico es la herramienta con la cual se organiza la acción para alcanzar los objetivos de la organización. Estos objetivos son traducidos a metas, que le dan un sentido de dirección, enfoque y motivación al logro del propósito de la organización.

A nivel financiero, un gerente debe no solo conocer los objetivos de la empresa, sino identificarse plenamente con ellos y ser capaz de comunicarlos a lo interno a sus colaboradores y a lo externo a los clientes y público en general. Los objetivos conforman la base del plan financiero, a partir de ellos se definen los roles y responsabilidades de los colaboradores. La claridad en los objetivos ayuda la comunicación y la comprensión de los mismos, contribuye a alinear los objetivos de los colaboradores con los de la empresa y da sentido a la responsabilidad, tanto individual como colectiva. Esto conduce a un ambiente colaborativo en la organización.

Al contar con metas asociadas a los objetivos, es posible medir el progreso, hacer seguimiento a los resultados de la ejecución del plan de acción. La claridad en los objetivos permite mayor celeridad en las decisiones, al identificar las opciones que mejor se adaptan a esos objetivos, de la misma manera se puede

evaluar las condiciones de entorno en función de esos objetivos, identificando oportunidades y amenazas en los cambios.

Los objetivos y metas claros proporcionan motivación al generar un sentimiento de progreso con las acciones que se ejecutan. De la misma manera, le da una base objetiva al líder para corregir, premiar e incentivar el logro de las metas, contribuyendo a mantener el foco en la misión de la empresa.

Al establecer objetivos de manera clara, se puede comparar el desempeño de la organización con la competencia (Benchmarking), impulsando la competitividad de la empresa, al sugerir ajustes y mejoras que permitan alcanzar las metas de manera más rápida y efectiva.

La apropiada y clara definición de los objetivos orienta la acción para alcanzar los objetivos, tomar decisiones informadas, trabajar en la misión de la empresa y alcanzar los resultados esperados.

La claridad en los objetivos de la empresa es también esencial para el éxito. Los objetivos claros ayudan a las empresas a enfocar sus esfuerzos y recursos de manera efectiva. También ayudan a las empresas a realizar un seguimiento de su progreso y a tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Para la planificación de la empresa, la claridad en los objetivos es fundamental, esta permite definir y articular una misión y visión para la empresa, así como formular las metas y estrategias a seguir para alcanzar esos objetivos. Un gerente que puede comunicar los objetivos de la empresa de manera clara, evita generar confusión e incertidumbre sobre el rumbo de la empresa. Sin una comunicación eficaz, los miembros del equipo podrían tener interpretaciones diferentes acerca de cuál es su papel y funciones en la empresa, lo que podría

generar errores costosos. La claridad del líder unifica la información y garantiza que todos empujen en una misma dirección.

Un gerente que entiende los objetivos, será más eficiente asignando el trabajo, lo cual redundara en menor tiempo de espera y pérdida de recursos, ya que no asignará tareas o funciones que no sean de provecho para el logro de los objetivos. De la misma manera, podrá establecer una prioridad en las tareas de manera que se completen en el orden más conveniente.

La uniformidad en la información que maneja el equipo de trabajo fomenta un mejor trabajo en equipo, facilita la colaboración entre las partes y genera sinergias y complementariedades entre los colaboradores, generando oportunidades para el aprendizaje y la innovación.

La mentalidad empresarial y la claridad en los objetivos de la empresa se complementan entre sí. Una mentalidad empresarial sólida puede ayudar a las empresas a establecer objetivos ambiciosos y alcanzables. La claridad en los objetivos de la empresa, por su parte, puede ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva, estos dos elementos son esenciales para el éxito de cualquier empresa y por tanto deseables en el perfil de un gerente. Un líder que combine ambos enfoques, mejorara las posibilidades de alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

## **5.2. Gestión de objetivos.**

A futuro, la acción del gerente se presagia como una en la cual no podrá apalancar su gestión en las estructuras jerárquicas, es decir, las estructuras de las organizaciones se van aplanando y cada vez el mando se torna a un ejercicio de liderazgo en lugar de uno de orden. La naturaleza de la gerencia permanece, porque seguirá siendo fundamental, fijar objetivos, coordinar actividades, alinear

los esfuerzos individuales, establecer relaciones, tomar decisiones y difundir el conocimiento. Sin embargo, la responsabilidad de los gerentes en la gestión se va distribuyendo entre la organización.

En un mundo donde se puede monitorear en tiempo real, la acción de un colaborador de un lado a otro del planeta, el desempeño de ese colaborador, está más en sus manos, depende más de sí mismo, que de un gerente vigilando. Las estructuras jerárquicas son cada vez más planas, lo cual no implica necesariamente que hay menos responsabilidad para el gerente, sigue siendo el responsable de liderar el equipo de trabajo, solo que el ejercicio de liderazgo no depende de la posición en un organigrama, sino de genuinamente demostrar que es el indicado para tomar decisiones y organizar las acciones del equipo.

A futuro, la organización dominante será la de naturaleza virtual en lugar de la física. El liderazgo y la forma de ejercerlo dentro de una organización virtual, requiere de un gerente centrado en mejorar y apoyar el conocimiento de los colaboradores y las habilidades de resolución de problemas en lugar de monitorear el equipo de trabajo. Una organización virtual exige un mayor nivel de autonomía y poder para los colaboradores. Por ejemplo, el cumplir un horario no determina en la mayoría de los casos, la contribución o el desempeño de un colaborador en una organización virtual, lo importante es el cumplimiento de las tareas dentro de un margen determinado de calidad. Como tal, el papel de la gestión en el futuro se centrará en la mejora del conocimiento y la facilitación del intercambio de conocimientos dentro de la organización. Estos cambios en la estructura relacional de la empresa, deben incorporarse a la cultura organizacional, esta determina en gran medida las prácticas de gestión y el intercambio de conocimientos, dentro de las organizaciones virtuales del futuro.

La cultura organizacional seguirá teniendo un papel importante en la creación de adaptabilidad a los cambios en el entorno externo. El desarrollo de los entornos virtuales, incrementaron la conectividad y como tal impulsan la visión de una cultura organizacional colectivista, en lugar de destacar lo individual. Aislar los logros y hallazgos de los miembros tiene un impacto negativo en el intercambio de conocimientos.

Para esta nueva realidad que se avecina, poseer un enfoque de mentalidad empresarial es una gran ayuda. Basar la toma de decisiones y la solución de problemas en la perspectiva de negocios, esto se relaciona con la mentalidad emprendedora y la mentalidad de crecimiento sugerida por Carol Dejó (2015).

La mentalidad empresarial y la gestión de objetivos están estrechamente relacionadas. La mentalidad empresarial es una forma de pensar y actuar en los negocios, y la gestión de objetivos es el proceso de establecer, planificar, ejecutar y evaluar los objetivos para obtener resultados positivos en los negocios.

El enfoque de gestión por objetivo, persigue que los objetivos individuales y los de la organización se alineen, de manera de lograr una sinergia. El proceso envuelve la determinación de los objetivos, el seguimiento de estos, el establecimiento de metas y plazos y el proceso de retroalimentación de los resultados. Usualmente, para la determinación de los objetivos, se utiliza una metodología denominada SMART, la cual consiste en establecer objetivos con cinco características primordiales:

- Específicos: objetivos claramente definidos sin ambigüedades y con un direccionamiento claro.
- Mesurables: objetivos que puedan ser medidos de manera objetiva, de forma que sean comparables, verificables y estimables.

- Factibles: los objetivos deben ser alcanzables, con los recursos de la organización.
- Relevantes: el cumplir con los objetivos debe generar un impacto importante en la organización.
- Temporalidad; Los objetivos deben tener un lapso específico de tiempo para cumplirse.

La metodología plantea la revisión del cumplimiento de esas cinco características para validar los objetivos formulados. La formulación de los objetivos, debe ser un esfuerzo compartido, cada colaborador debe identificar sus objetivos individuales y ver como engrana con el objetivo central de la organización. De esa manera se desarrolla un mayor sentido de pertenencia y motivación al logro.

La gestión de los objetivos, se apoya en la planificación estratégica, de manera que cada gerente pueda ocuparse plenamente de perseguir los objetivos centrales de la organización, mientras mantiene una hoja de ruta bien definida, donde se establecen las tareas y metas de cada miembro del equipo. Si se realiza un buen proceso de comunicación, cada colaborador sabrá que hacer, cuando debe hacerlo y que se espera de él.

Una buena gestión por objetivos se fundamenta en la conexión entre objetivos y metas de manera encadenada. Determina las tareas y metas de cada pieza del equipo de trabajo. Se toman decisiones de manera participativa, apoyado en los colaboradores. Se establecen plazos para la culminación de cada tarea y el logro de los objetivos. Finalmente, se evalúa el desempeño y se genera la retroalimentación.

La fijación de objetivos, tareas y metas a cada colaborador de forma específica, genera transparencia en la gestión, define las jerarquías y el flujo de

trabajo. Un gerente debe diseñar los objetivos y asignarlos de acuerdo a los intereses, formación y especialización de cada colaborador, designar a cada pieza donde pueda ser más útil para la consecución de las metas y objetivos de la organización. De esta manera la información fluye mejor y existe una comunicación eficaz.

### **5.3. Capacidad para tomar decisiones informadas y estratégicas.**

El desarrollo de la tecnología en la última década ha permitido la creación de sistemas de información cada vez más sofisticados. La opción de contar con información en tiempo real es una realidad para la mayoría de los campos de negocio. La conducción de un negocio en cualquier ámbito, requiere de la capacidad de aprovechar ese torrente de información, en orden de tomar decisiones con mayor precisión y sustentadas por las métricas empresariales.

El progreso de una organización puede y debe ser medido, cada aspecto operacional, de rendimiento y/o crecimiento de la empresa puede cuantificarse y expresarse en un indicador. Estas métricas empresariales, pueden ser desarrolladas de forma específica para el negocio, pero también existen algunas de carácter general que se utilizan de manera global para evaluar los negocios y respaldar las decisiones gerenciales.

A nivel de la empresa, las métricas se relacionan con cada área de interés y están vinculadas a los objetivos, de manera de poder medir el progreso en dirección al alcance de los mismos. Las metas se fijan de manera cuantitativa, por lo que las métricas permiten monitorear el alcance de dichas metas. De la misma manera, una métrica que indica el no cumplimiento de una meta, ayuda a identificar las áreas que deben ser atendidas y ajustadas para avanzar hacia esas metas y objetivos.

Existen métricas por área funcional, se crean el conjunto de métricas en función del aspecto evaluar. Métricas operativas, financieras, de recursos humanos, mercadeo, etc. En el aspecto financiero, las métricas reportan información sobre ventas, ingresos, gastos, inversiones, margen de utilidad, entre otros valores que permiten evaluar el desempeño financiero de la empresa. A nivel de inversión, las métricas que se hacen públicas, permiten evaluar el desempeño presente y estimar el futuro de las empresas que son opciones de inversión. Particularmente, las métricas asociadas al mercado de la empresa, arroja mucha información sobre el valor que podría alcanzar una empresa en el mercado de valores, tanto el crecimiento de ese valor, como la caída que podría experimentar a futuro, orientando las decisiones de inversión.

La gerencia debe estar capacitada para la lectura de estas métricas, así como para la creación y monitoreo de métricas específicas al negocio, ya que, a través del uso de métricas empresariales, se puede hacer el seguimiento y control de la empresa y/o inversiones, esto conduce a la toma de decisiones mejor informadas y en línea con el objetivo de la empresa, dando como resultado un óptimo desempeño y un crecimiento sustentable.

Otra aproximación al tema de la medición del rendimiento en los negocios, lo conforma los llamados KPI o indicadores claves de rendimiento (Key Performance Indicators, por sus siglas en inglés). Estas conforman un subconjunto de las métricas empresariales, son un grupo de métricas que resumen de manera eficiente el desempeño de la organización en cuanto a su avance en alcanzar objetivos.

Si bien contar con más métricas sobre cada área específica de la empresa es positivo, no es menos cierto que para los niveles más altos de gerencia, ciertas informaciones no son prioritarias para la toma de decisiones, en algunos casos,

se recurre a una herramienta llamada Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral, la cual, como su nombre indica, resume en un solo cuadro las variables neurálgicas del negocio. El cuadro de mando es un soporte valioso para el manejo gerencial. Sin embargo, estas herramientas requieren que exista un sistema que recopile la información y alimente los sistemas de información, de manera que se pueda contar con las métricas actualizadas en todo momento.

De la misma manera, en cuanto a evaluar empresas como oportunidades de negocio, las evaluaciones generales recurren a los KPI, se revisan algunas métricas y a partir de allí se decide que otras métricas particulares son de interés para emitir un juicio sobre la conveniencia de invertir en un negocio.

La combinación de un sistema de métricas empresariales amplio y alguna forma de indicadores KPI, permite tener una idea precisa de la salud del negocio, identificar las áreas de mejora y tomar decisiones con soporte en información relevante.

Las métricas son herramientas que apoyan de diversas maneras la toma de decisiones. Pueden ofrecer información, a través de estas se obtiene información del resultado de las acciones y estrategias que sigue la empresa, igualmente se puede conocer las tendencias y resultados del mercado y la competencia, de manera de realizar los ajustes necesarios.

El seguimiento realizado a través de las métricas, permite identificar las áreas que necesitan atención y mejoras, ya sea porque no están alcanzando las metas o la evidencia de que la competencia está obteniendo mejores resultados. La identificación permite dirigir los recursos a donde tendrán mayor impacto.

Las tendencias reflejadas por las métricas, así como el histórico de los valores, sirven de base para la determinación de objetivos y poder estimar el

impacto de una determinada acción en el desempeño de la empresa. Poseer estos registros, ayuda a sí mismo, a fijar objetivos realistas, ya que se conoce que las metas están dentro del rango de lo posible.

Las métricas pueden ser utilizadas para orientar la asignación de los recursos, las mediciones indican donde los recursos pueden tener mejor rendimiento. Se orienta la inversión en búsqueda de optimizar el retorno de esta.

Las métricas son la mejor herramienta para poder analizar el valor de iniciativas, cambios y estrategias que se introduzcan en el negocio. Al conocer el histórico de las medidas, es posible comparar el antes y después de la introducción del cambio, de esta manera se puede decidir si es provechoso seguir un determinado plan, si debe ajustarse, o abandonarlo.

Las métricas ayudan en general a la toma de decisiones informadas, soportan la acción en búsqueda de mejoras en el rendimiento y productividad de los equipos de trabajo.

A futuro, las métricas empresariales continuaran siendo algo imprescindible para elevar el nivel de la gerencia. El avance tecnológico hace que cada vez existan más y mejore maneras de medir el desempeño de las empresas. El acceso a estas métricas en tiempo real, unido a los medios de comunicación, mejoran la temporalidad del seguimiento, haciendo posible corregir en segundos un comportamiento indeseado, actuar con información plena, generando decisiones guiadas por la información y no por la emoción.

Algunas de las herramientas disponibles hoy, permiten por ejemplo el manejo de grandes cantidades de datos en pocos segundos, facilitan el recopilar, ordenar y procesar los datos, obteniendo indicadores, gráficos y señales del comportamiento del mercado. Herramientas como el Google Analytics, Microsoft

Power BI, Tableau entre otros, son ejemplos de aplicaciones para el manejo de la información.

Las variables clave de la empresa, pueden reflejarse en un cuadro de mando integral, el cual puede elaborarse en herramientas como el Domo, Sisense y Microsoft Power BI, con los cuales se puede personalizar los cuadros de mando, así como generar reportes del negocio.

La inteligencia de negocios o inteligencia empresarial (Business Intelligence), comprende un conjunto de software que ayuda a la gerencia a visualizar información a través de informes, cuadros, análisis de datos, con el fin de mejorar el control de los aspectos claves de la organización. Existen herramientas como Quick View, IBM Cognos y SAP Business que son populares en la gerencia empresarial.

En el lado de la implementación de un sistema de métricas empresariales, se debe tener cuidado en no sobrecargarse de datos, reunir y seguir muchas métricas podría conducir al extremo de la confusión y la incertidumbre, sobre todo si la información que transmiten es en alguna forma ambigua o contradictoria. Para evitar esto, es recomendable que las métricas estén vinculadas de manera estrecha con los objetivos de la organización. En otros casos, las métricas no aportan información realmente importante, por ejemplo, el número de seguidores de la empresa en redes sociales, no necesariamente es un buen indicador del interés por el producto o produzca ventas efectivas, por esta razón, las métricas que importan son aquellas que pueden orientar al tomador de decisiones para ajustar y corregir cualquier desviación de los objetivos.

Es igualmente importante, mantener la actualización de la data que alimenta las métricas, hay sectores sumamente inestables, cuya realidad cambia incluso en días o en horas, por lo que es importante ajustar la frecuencia de la

medición a la de los cambios, esto es particularmente cierto en el sector financiero. La organización debe estar preparada para la aceptación y el uso de las métricas empresariales. Si no existe una cultura alrededor de la importancia de las métricas, no se tomará en serio su cálculo y su lectura, siendo más un tema de moda, que una herramienta diseñada para mejorar el control gerencial. De la misma manera, las métricas empresariales son más eficaces cuando la organización tiene una cultura de trabajar con datos. Esto supone procesos establecidos para la recopilación, procesamiento y presentación de los datos. LA organización debe formar a sus colaboradores para que puedan ser productores y usuarios hábiles de las métricas. La comunicación es vital para alcanzar todo el potencial de las métricas, la información es para divulgarla dentro de la organización, de manera que fomente la colaboración y el aprendizaje. Una cultura de datos, significa también demostrar con los hechos que se obtienen mejores resultados a partir de decisiones informadas. Igualmente, se fomenta una cultura de datos con el reconocimiento y recompensa a los colaboradores que hagan uso de ellos en la toma de decisiones. Una cultura de datos se consolida en la medida que se cuenta con las herramientas para hacerla posible, recurrir a toda la tecnología necesaria para el manejo de los datos, facilita la recopilación, análisis y aprovechamiento efectivo de la información, promoviendo así una toma de decisiones informada y estratégica para la organización.

#### **5.4. Habilidad para comunicarse de manera efectiva.**

En las organizaciones del futuro, habrá un mayor dominio de las tecnologías de información y comunicación, más allá de lo cotidiano, hacia el interior de las organizaciones y su relación con el entorno. En ciertos casos, determinan completamente el mercado y la forma de relacionarse dentro de el mismo, en otras influye en la forma en que operan las organizaciones y mercados.

La creación de redes de trabajo, sociales y mixtas, dan paso a nuevas formas de marketing, como el marketing relacional y el de experiencias, en los cuales tiene un valor tremendo la comunicación, y que puede afectar la marca e imagen de la organización. Para aportar innovaciones y mantener la imagen de la empresa es necesario orientar la comunicación tanto interna como externa hacia estrategia e implementar la comunicación estratégica en todos los niveles de gestión. La tarea de la gestión estratégica también está relacionada con desarrollar una fuerte conexión entre comunicación y estrategia.

La comunicación efectiva es una habilidad fundamental para los gerentes. Es la capacidad de transmitir información clara y concisa a los demás, de una manera que sea entendida y aceptada. La comunicación efectiva es esencial para el éxito en todos los aspectos de la gerencia, desde la motivación de los empleados hasta la resolución de conflictos.

Ser un buen gerente en el pasado requería de contar principalmente con conocimiento técnico en un área específica, la gerencia se iba moldeando en la medida de la experiencia. En el siglo XXI, además de ese conocimiento técnico, se necesitan habilidades adicionales, entre ellas la comunicación con el factor humano en todas sus dimensiones. Ser gerente hoy no es simplemente disparar órdenes a un equipo, debe ser capaz de transmitir una actitud positiva a todo el equipo de trabajo, inspirar confianza y ser empático.

A futuro, será indispensable para el gerente las habilidades de comunicación, como el análisis de datos, experiencia del usuario, marketing digital, entre otros, de manera de poder identificar las necesidades de los clientes internos y externos de la organización, comprender sus emociones y que los motiva. Es un contraste, que en una época en la cual se está más cerca del cliente y sus emociones, a la vez el contacto físico se minimiza y se multiplica el digital,

que llega a niveles casi invasivos. El contacto se produce en múltiples plataformas, medios, canales, espacios, por lo que es fundamental saber comunicarse y estar presente en ellos.

A pesar de estas realidades, muchas organizaciones carecen de una estrategia comunicacional clara, no existe buena comunicación interna, al punto que la gerencia media llega a desconocer los objetivos estratégicos de la organización, o bien no están en capacidad de explicar los mismos, y prefieren mantenerse en un discurso general de propósitos elevados, describir grandes objetivos, lanzar iniciativas o publicar planes fijos. Una estrategia comunicacional clara, motiva la atención de la persona, orientando las acciones, recursos y capacidades hacia los objetivos de la empresa, por el contrario, la falla en la comunicación generara un desperdicio de recursos, al tener que alinear la información, para comprender los objetivos.

Para que la comunicación sea efectiva, todos estos elementos deben funcionar correctamente. El emisor debe ser claro y conciso en su mensaje, y el receptor debe comprenderlo correctamente. El canal debe ser adecuado para el mensaje, y no debe haber interferencias que lo obstaculicen. Entre las habilidades que debe desarrollar un gerente para lograr una comunicación efectiva están:

- Escucha activa: La capacidad de escuchar atentamente y comprender los mensajes de los demás.
- Empatía: La capacidad de ponerse en el lugar de los demás y comprender su punto de vista.
- Asertividad: La capacidad de expresar sus opiniones y necesidades de manera efectiva y respetuosa.
- Manejo de conflictos: La capacidad de resolver diferencias de manera constructiva.

La comunicación eficaz debe existir a todo nivel de la organización, forma parte de los elementos imprescindibles para el éxito empresarial. La comunicación comprende el intercambio de ideas, sentimientos y el acceso información que pueda ayudar a la organización a implementar sus estrategias.

La falta de comunicación apropiada de las estrategias y actividades necesarias, producen fallas a nivel operativo, ineficiencia y desperdicio de recursos. El dominio de la comunicación se hace más necesario en una era en la cual los medios y formas de comunicación evolucionan de manera amplia y rápida. Es necesario dominar estas tecnologías de comunicación y adaptarlas a la organización para que sean de utilidad. La gerencia que aplica estrategias de comunicación efectiva tienden a ser más efectivas y productivas, esto en razón de que existe mayor claridad en las instrucciones y mejor relación con los colaboradores. Una comunicación interna eficaz produce vínculos más sólidos entre los miembros de la organización, tanto al mismo nivel, como los vínculos entre los niveles gerenciales y los colaboradores.

Poder seleccionar, organizar y comunicar la información relevante dentro de un conjunto mayor de datos, tiene una influencia positiva sustancial en los procesos de desarrollo e implementación de estrategias de la organización. Es importante considerar, que, en un mundo globalizado, no solo hay que vencer las barreras comunicacionales en la forma de comunicar, sino que también tomar acciones para lograr vencer las barreras generadas por la diferencia de idiomas.

La mentalidad empresarial debe estar presente en la actitud de la gerencia hacia el aprendizaje y dominio de dos elementos claves. Primero, mejorar su capacidad de enviar un mensaje y/o información que desean transmitir, segundo, deben mejorar su capacidad de comprensión de lo que la gente intenta comunicar. Debe haber un esfuerzo consiente no sólo por ser comprendidos por

los demás, sino también por comprender lo que los demás expresan, no solo verbalmente, sino también con el lenguaje no verbal.

La información en el contexto actual debe fluir con rapidez y precisión para mantener el paso del mercado, si existe un rezago en la información, esto podría conducir a pérdidas materiales y/o de oportunidades, así como no lograr los objetivos de la organización. Desde esta perspectiva, el fracaso de una organización puede ser atribuible a un mal manejo comunicacional.

**Figura 5.**

*Habilidades del gerente.*

<b>HABILIDADES DEL GERENTE</b>			
<b>ESCUCHA ACTIVA</b>	<b>EMPATÍA</b>	<b>ASERTIVIDAD</b>	<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>
Capacidad de escuchar atentamente y comprender los mensajes de los demás.	Capacidad de ponerse en el lugar de los demás y comprender su punto de vista.	Capacidad de expresar opiniones y necesidades de manera efectiva y respetuosa.	Capacidad de resolver diferencias de manera constructiva.
<p><i>Importancia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta la comprensión profunda y fortalece la comunicación efectiva en el equipo.</li> </ul>	<p><i>Importancia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea un ambiente de trabajo colaborativo y fortalece las relaciones interpersonales.</li> </ul>	<p><i>Importancia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la comunicación clara y contribuye a la toma de decisiones eficientes.</li> </ul>	<p><i>Importancia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita un ambiente de trabajo armonioso y estimula el crecimiento del equipo.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia (2023)

### **5.5. Pensamiento crítico y la capacidad de resolución de problemas.**

El pensamiento crítico es un aliado insustituible para la mentalidad empresarial, para tomar decisiones alineadas a los negocios, realizar juicios racionales resulta apropiado para al fin. El pensamiento crítico es una manera de pensar disciplinada, la cual se usa para emitir un juicio de validación de un hecho. Este proceso de pensamiento crítico realiza ocho acciones fundamentales. Hacerse preguntas sobre los hechos, identificar la situación problemática,

examinar la evidencia, analizar supuestos y sesgos, evitar mezclar razón con emociones, evitar la simplificación excesiva, considerar el juicio de otros y tolerancia ante la ambigüedad. El pensamiento crítico envuelve la meta cognición, es decir estar consciente del hacer, de manera de controlar plenamente lo que se hace.

Un individuo que ejercita el pensamiento crítico, tendera a poseer una mentalidad abierta, dará prioridad a la evidencia y la argumentación racional, será escéptico, exigirá claridad y precisión, evaluará diferentes puntos de vista y estará dispuesto a cambiar de opinión, si la evidencia lo muestra. En el área financiera, muchas decisiones deben tomarse desde la razón, aun cuando muchas veces son impulsadas por la emoción, de allí que se cometan errores importantes o se puedan presentar situaciones de pánicos o corridas financieras que no parten de evidencia racional.

El pensamiento crítico implica aplicar un criterio, es decir establecer pautas de validación para la toma de decisiones. Establecer condiciones que debe cumplir una situación para ser validada, origen de la información, sesgos, credibilidad de la fuente, precisión, racionalidad y lógica.

El pensamiento crítico crea argumentos para sustentar las decisiones, reúne la evidencia, la evalúa y desarrolla el argumento. De la misma manera, elabora razonamientos o conclusiones a partir de las premisas que se han desarrollado al examinar los datos y establecer las relaciones entre los factores del entorno.

El pensamiento crítico requiere la capacidad de mirar un hecho desde puntos de vista diferentes, busca comprender las bases de sustento de los puntos de vista diferentes al propio. De la misma manera, el pensamiento crítico está

abierto al uso de criterios múltiples para examinar la evidencia, de manera de no aplicar un procedimiento único para llegar a las conclusiones.

En muchas áreas de interés, incluyendo la financiera, la gente tiende al uso de criterios basados en opiniones sesgadas, para la toma de decisiones, por ejemplo, realizar una determinada decisión de inversión, porque es lo que históricamente se ha hecho. Esto por supuesto, conduce a la toma de decisiones erradas o sub óptimas, afectando el resultado de la gestión. Decisiones efectivas de negocios, requieren de la toma de decisiones basadas en un pensamiento crítico y racional, por lo que desarrollar dicha manera de pensar, es una habilidad deseable en los equipos de trabajo.

La competitividad de una empresa en el mercado, estará positivamente influenciada por equipos de trabajos instruidos en el pensamiento crítico. El modelo de negocio se encuentra siempre bajo cuestionamiento y ajuste constante. El aceptar el cambio, expresado en diferentes puntos de vista y diferentes maneras de hacer las cosas, garantiza que cada oportunidad de negocio sea evaluada e incorporada cuando agregue valor a la organización.

El pensamiento crítico puede ser cultivado, impulsar la práctica de mantener una mentalidad abierta, evitando anclarse en creencias, costumbres o puntos de vista, que generen resistencia al cambio y a experimentar alternativas a los procesos tradicionales de la empresa. La resistencia al cambio, es una actitud que en la mayoría de los casos es utilizada como mecanismo de protección, ante la incertidumbre e inseguridad creada por experimentar la innovación. Cuando se capacita al colaborador, este tendero a aceptar el cambio, pues se siente en condiciones de afrontarlo. Enseñarle las herramientas básicas del pensamiento crítico, contribuirá a generar individuos con un criterio más fino y que estarán en capacidad de tomar más y mejores decisiones de negocio.

El pensamiento crítico permite la resolución de problemas a través de utilizar, conocimientos, datos, hechos y conjeturas para evaluar las situaciones y sugerir soluciones estructuradas a partir de los recursos con que cuenta la organización. La capacidad de desarrollar una solución bien pensada dentro de un plazo razonable, sin embargo, es una habilidad que las organizaciones valoran mucho. Las organizaciones quieren equipos de trabajo que cuenten con individuos que puedan resolver los problemas por sí solos, o como miembros efectivos de un equipo. Un colaborador ideal es aquel capaz de pensar de forma crítica y creativa, compartir pensamientos y opiniones, utilizar el buen juicio, y tomar decisiones.

Cada organización, sigue ciertos pasos para realizar una tarea, sigue rutinas para completar las acciones cotidianas. Un colaborador con pensamiento crítico, no debe sentir temor de expresar sus ideas acerca de cambios que pueden ahorrar tiempo o recursos, al incorporar nuevas formas de hacer. Para las organizaciones es positivo que un colaborador pueda ofrecer conocimientos y perspectivas nuevas sobre formas mejores y más eficientes de hacer las cosas.

# Capítulo 6

Competencia en adaptabilidad al cambio:  
fortaleciendo con éxito las finanzas modernas

6

## **Competencia en adaptabilidad al cambio: Fortaleciendo con éxito las finanzas modernas**

Si algo es constante en la sociedad actual, es el cambio. Los cambios en el entorno y condiciones a las que se enfrentan las empresas, no son solo frecuentes, sino que la magnitud y velocidad de los mismos es cada vez mayor. La capacidad de adaptarse y responder a esos cambios de una manera adecuada, es algo determinante en las perspectivas de crecimiento y éxito en una organización.

Situaciones extremas, como la vivida con la pandemia del COVID-19, muestran como los límites están en constante cambio, y la capacidad de reinventar los procesos de una organización para poder continuar operando, se probó como un elemento valioso para lograr los objetivos planteados.

El entorno se caracteriza por un constante cambio, que combina la innovación tecnológica, con los cambios en el mercado laboral y los cambios a nivel económico, por lo que adaptarse al cambio es un aspecto fundamental para el éxito de cualquier organización.

## **6.1. La importancia de la adaptabilidad al cambio en el entorno empresarial actual y su relación con el éxito de las organizaciones.**

El análisis de los modelos de negocio en la actualidad, no pueden descansar en el trípode que solía utilizarse de determinar si existe una demanda para el producto, la factibilidad de generar ese producto y si con esos volúmenes de ventas, es financieramente viable el negocio. El entorno cambiante que se vive, dista del modelo clásico de negocio en el cual el concepto de negocio se establecía para un ciclo de 5 a 10 años, y donde se esperaba que la demanda fuese estable por periodos largos. El análisis debe incluir ahora la adaptabilidad del negocio al cambio.

Esos cambios constantes, originados por el avance tecnológico, cambios en los hábitos de consumo y cambios en las variables del entorno, obliga a las empresas a impulsar un cambio para alcanzar los objetivos de la organización. La gestión del cambio en la organización se convierte en una necesidad para subsistir en el mercado actual.

El cambio impulsa mejoras en la organización, para mantener la competitividad, un entorno cambiante precisa ser más eficiente en el uso de los recursos, lo cual supone mejoras en la productividad y reducción en los costos de producción. La adaptación al cambio supone la incorporación de la innovación, mejoras en la calidad del producto, aprendizaje para los equipos de trabajo, que adquieren mayor compromiso y satisfacción con el trabajo, lo cual redundará en un mejor ambiente laboral.

El cambio organizacional se puede dar de muchas maneras y con muchos fines, las tres clases más comunes de cambio organizacional son las siguientes:

Cambio de desarrollo: es aquel que se da para mejorar los procesos de la organización, dentro de los mismos objetivos y dirección de la empresa. Es un cambio poco traumático, va dirigido a la mejora del hacer, por lo que no implica grandes cambios para los colaboradores. A pesar de ser cambios ligeros, son muy importantes porque forman parte de un proceso de mejora continua en la organización.

Cambio de transición: son cambios que persiguen mantener la competitividad de la empresa, cambiar los modos de hacer, evolucionar, crecer en el mercado. Son cambios más profundos e involucran redefinir los procesos y/o sistemas de la organización. Puede afectar la cultura corporativa, la estructura funcional y relacional, de manera que es necesario incorporar a todo el equipo de colaboradores, capacitarlo y sensibilizar el cambio.

Cambio transformacional: es el menos frecuente, ya que implica un cambio completo de la organización. Un cambio a nivel funcional, altera fundamentalmente el hacer de la empresa, cambio en el modelo de negocio, que puede significar cambios en el producto o en el mercado que atiende la empresa. Esto traerá como consecuencia, la modificación de la misión, visión y valores de la empresa. Estos cambios se observan, cuando el entorno cambia drásticamente, forzando a replantearse la base del negocio, cambios originados por la era digital, son buenos ejemplos de estos.

**Figura 6.**

*Tipos de cambio organizacional.*

<b>TIPOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>CAMBIO DE DESARROLLO</b>	<b>CAMBIO DE TRANSICIÓN</b>	<b>CAMBIO TRANSFORMACIONAL</b>
Mejora los procesos de la organización dentro de los objetivos existentes.	Busca mantener la competitividad, evolucionar y crecer en el mercado.	Cambio completo en la organización, alterando fundamentalmente el modelo de negocio.
<b>Características</b> Poco traumático, dirigido a la mejora continua, cambios ligeros pero significativos.	<b>Características</b> Cambios profundos, afecta la cultura corporativa y la estructura funcional, involucra capacitación y sensibilización del equipo.	<b>Características</b> Menos frecuente, implica modificaciones en la misión, visión y valores, se observa en situaciones de cambios drásticos en el entorno, como la era digital.

**Fuente:** Elaboración propia (2023)

El cambio es una necesidad para cualquier organización, de manera natural los organismos eligen la adaptación y evolución para sobrevivir en un entorno cambiante. La evolución significa replicar aquello que genera resultados positivos e impulsar el cambio de aquello que no está dando buenos resultados. Una organización que no esté abierta al cambio en sus procesos y en la mejora de los mismos, probablemente perderá oportunidades y competitividad en el mercado.

Si bien el cambio es natural, también lo es la resistencia al mismo. El ser humano tiene sentimientos encontrados frente al cambio, si bien genera curiosidad expectativa, no es menos cierto, que el cambio puede generar ansiedad y temor. Incorporar cambios en la organización puede provocar tensiones y resistencias en los equipos de trabajo. La gestión del cambio, son las diversas estrategias que una organización y particularmente su gerencia debe poner en práctica para facilitar el cambio y reducir el impacto del mismo.

La gestión del cambio es un proceso liderado desde la planificación de la transición, estableciendo un direccionamiento claro desde la situación actual hacia la posición futura deseada. Esto requiere de la implementación de un plan de acción que involucre toda la organización, la gestión del cambio no es algo puntual, por el contrario, requiere de un trabajo continuo de monitoreo de las acciones, de adaptación de los equipos de trabajo y de incorporación de la innovación en el hacer. Para esto se requieren habilidades y conocimientos que permitan liderar el cambio y generar un proceso de aprendizaje que conduzca a un cambio positivo.

Una apropiada gestión del cambio es importante porque permite entre otras cosas, la adaptación de la empresa a los cambios del mercado. La gestión del cambio organizacional, es la herramienta que facilita la adaptación de la organización a los cambios. Principalmente, la gestión del cambio trata con el recurso humano, ya que es el principal involucrado en el hacer de la empresa y, por tanto, quien debe integrarlo y quien recibirá las consecuencias positivas o negativas del cambio. Vencer la resistencia al cambio en el equipo de trabajo, implica poder explicar las ventajas del cambio por encima de los costos de implementarlo.

Las organizaciones que se enfocan en evolucionar, aceptan los cambios, son flexibles y se adaptan. La figura del líder es primordial para comunicar las razones del cambio y como enfrentar el cambio. Liderar el cambio es crear estrategias y estructuras que permitan a la organización apropiarse del cambio y responder de manera rápida y efectiva al cambio.

Una adecuada gestión del cambio propicia efectos positivos como:

- Uso más eficiente de los recursos, mejorando la eficiencia y la productividad.

- Se realiza un proceso de adecuación de los procesos, eliminando aquellos de baja eficiencia, evitando el retrabajo y reduciendo los costos, todo esto redundando en una mayor rentabilidad.
- Mayor satisfacción del cliente con el producto y/o servicio, en la medida que se orienta la acción de la empresa al cliente.
- Estimula la innovación, la novedad y el cambio son vistos como elementos positivos y eso fomenta la introducción de tecnologías, procesos y nuevas formas de hacer las cosas.
- La empresa incrementa su capacidad y velocidad de reacción al cambio, lo cual le permite mantener la competitividad.
- Una gestión del cambio involucra a los colaboradores, generando una identificación mayor con la empresa, así como compromiso con el proceso de cambio. Esto ayuda a mejorar el clima laboral y la satisfacción del colaborador con su tarea.
- Genera una mayor visión de las oportunidades, al estar abierto al cambio.
- Se mejora la comunicación hacia el interior de la organización y hacia fuera de la misma.

Todo esto conduce a incrementar los resultados exitosos en la organización. Una organización flexible y adaptable, será más proclive a alcanzar los resultados esperados, cumplir los objetivos fijados y obtener más beneficios.

Los cambios requieren la capacitación del recurso humano, generando sinergias importantes que potencian el talento de la organización. La cultura del

cambio se inicia en el componente humano, el cual es parte central de incorporar el cambio en la organización.

Ser capaz de adaptarse a los cambios, genera una sensación de estabilidad para la organización, ya que, sin importar los cambios en el entorno, hay confianza en alcanzar los objetivos.

A nivel de los colaboradores, la cultura del cambio fomenta la creación de equipos de trabajo y la cohesión entre sus miembros, se evita la resistencia al cambio y se genera mayor motivación, lo cual redundará en mayor productividad de la empresa.

La adaptación es vital para mantenerse en un mercado competitivo, esta supone la incorporación de procesos y tecnologías novedosas, para que esta transformación pueda alcanzarse conviene liderar el cambio. En la medida que el cambio pueda ser llevado al corazón de la organización se podrá disipar el impacto del cambio en la organización.

## **6.2. La adaptación al cambio como habilidad para transformarse y alcanzar objetivos puntuales.**

Adaptarse al cambio implica ser capaz de modificar las rutinas, procesos, creencias, en fin, aceptar un nuevo orden de las cosas, incorporando los cambios y ofreciendo la menor resistencia posible a estos cambios, mientras no se pierde efectividad en el alcance de objetivos. La adaptación al cambio no significa simplemente cambiar, en algunos casos, el cambio se da de manera forzada y eso disminuye la efectividad de la organización. Adaptación significa en este contexto, que el cambio se dé con bajo impacto en la efectividad de la empresa.

La capacidad de adaptación es considerada una habilidad blanda, más, sin embargo, es muy apreciada en el entorno cambiante que se vive. Como toda habilidad, esta puede desarrollarse incorporando ciertos hábitos y rutinas. Entre estos se puede mencionar:

- Mantenerse atento a los elementos de contexto y entorno que más frecuentemente son objeto de cambios, de manera de identificar los elementos que propician los cambios, con el objeto de poder predecir cuándo puede ocurrir un cambio y prepararse para afrontar dicho cambio.
- Incluir el factor cambio en la planificación de la gestión, monitorear las condiciones y disponer de recursos para realizar los ajustes que sean necesarios.
- Considerar el factor tiempo en los análisis de los ajustes que son posibles para afrontar el cambio. No se trata simplemente de reaccionar, pero sí de poder dar respuestas a situaciones cambiantes en un lapso que no comprometa la funcionalidad de la empresa. Dar respuestas a tiempo, forma parte esencial de la capacidad de adaptación.
- Tomar un enfoque de aprendizaje continuo, mantener una actitud proclive al aprendizaje ayuda a tener una mayor aceptación al cambio, cuando un equipo de trabajo está acostumbrado a mantener un enfoque de aprendizaje continuo, tendrá una mayor capacidad de adaptación al cambio, mejora la confianza de poder afrontar los problemas de una manera ordenada y positiva.
- Establecer una organización flexible, mientras mayor sea la flexibilidad en las estructuras, con mayor velocidad y precisión podrán manejar el cambio. No basta con que el equipo de trabajo se sienta cómodo con el cambio, deben

contar con recursos y procesos que otorguen la suficiente flexibilidad para accionar de forma completa, rápida y articulada.

Un gerente financiero debe procurar que los colaboradores a su cargo, posean y desarrollen esa habilidad de adaptación al cambio. Un equipo de trabajo que cuente con miembros que posean cualidades como la versatilidad, capacidad de resolución de problemas, comprensión del entorno, rapidez en asimilar nuevas rutinas, capacidad de evaluar los procesos, proactividad, resiliencia, valoración del cambio como instrumento de mejora, comunicación eficaz, entre otras condiciones, que lo hagan un elemento positivo para enfrentar el cambio.

Un profesional no puede ser valorado solo por un conocimiento experto en un tema, necesita un perfil integral que lo haga una pieza valiosa del equipo, para esto hace falta desarrollar un conjunto de habilidades, y es allí donde un buen gerente influye en generar las oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

Si se analiza la expresión Adaptación al Cambio, se puede observar que las dos palabras refieren a dos situaciones que hacen contraste, la adaptación es una variable endógena, adaptarse es una condición que depende del individuo, está bajo su control. Por otro lado, el cambio refiere a una variable exógena, el cambio llega desde fuera, se presenta y se afronta, toca al individuo prepararse para el cambio.

El manejo del cambio implica seguir una estructura evolutiva, avanzando a través de diversas fases para lograr la adaptación necesaria. inicialmente, se identifican los impulsores del cambio mediante el seguimiento del mercado, anticipando crisis, identificando elementos del cambio, y evaluando oportunidades y amenazas resultantes. Seguigo, se prepara un equipo para gestionar el cambio, incentivando la participación de los colaboradores. En la fase de cierre, la empresa establece una visión y estrategias para abordar el cambio,

comunicándolas interna y externamente de manera efectiva a través de diversos medios. Para lograr que la organización pueda ejecutar la estrategia, es necesario que los colaboradores estén debidamente capacitados, esto desarrolla la capacidad de respuesta y reduce la resistencia al cambio, pues los colaboradores se sentirán preparados para asumirlo.

Uno de los principales elementos para promover el cambio, son las ventajas que se alcanzaran con los resultados. La organización debe visualizar los resultados que se obtendrán en el corto plazo, a partir del cambio. Para consolidar el cambio, el perfil exigido a los colaboradores debe incluir elementos de valor para el nuevo enfoque. En la medida que se logre el crecimiento de la organización, se producirá el crecimiento en el equipo con colaboradores afines a las nuevas rutinas y procesos asociados al cambio. Institucionalizar mediante manuales y protocolos los nuevos procesos, de manera que sean parte del ADN organizacional, consolida el cambio y no se aplica simplemente a manera de moda.

Todo esto debe realizarse de manera sistemática, seguir el proceso de cambio, corregir las desviaciones que puedan surgir y apoyar el proceso desde cada espacio de la organización, solo de esa manera se podrá consolidar y crear una cultura que permita adaptarse a los próximos cambios.

La importancia de la adaptación al cambio, radica principalmente en un conjunto de ventajas que se originan a partir de los procesos de cambio.

El cambio está asociado a mantener la competitividad en un mercado, en la medida que la organización crece, serán necesarios ajustes de diversos calibres para permitir ese crecimiento. La innovación es un factor de crecimiento en las organizaciones y de desarrollo de la competitividad, el cambio siempre estará presente como corazón de todo proceso de innovación. La resistencia al cambio

es el mayor enemigo de la innovación, la innovación es uno de los mecanismos de adaptación más eficaces, la innovación y la evolución de la organización a partir de esta, impulsan la competitividad de la empresa.

Una organización que se adapta, multiplica su resiliencia y flexibilidad. Como todo proceso evolutivo, la adaptación al cambio es la clave para evolucionar y sostenerse en un entorno. Ante cambios de gran magnitud, la organización que no se pruebe resiliente, no podrá mantenerse en el mercado. A nivel financiero, han ocurrido situaciones catastróficas como la crisis de los mercados sub prime, en 2008, la cual se tragó a buena parte de los actores financieros del momento. Solo quienes pudieron recomponerse del shock ocasionado por la caída de esos mercados, lograron permanecer y sostener su actividad en el tiempo. Los procesos evolutivos, parten de la destrucción creativa, es decir, es necesario desechar algunas partes para dar paso a las nuevas.

Otra ventaja, es que la adaptación al cambio conduce a un proceso de aprendizaje, conocer las nuevas características del entorno, desarrollar nuevas habilidades, enfocarse en mercados diferentes, etc. Toda la adaptación es pues un proceso de aprendizaje en el cual existe una sinergia en la que mejora la organización en la medida que mejoran sus integrantes.

Cuando se menciona el cambio y la capacidad de adaptación, se hace referencia principalmente al cambio que genera beneficios para la organización. No obstante, una gestión deficiente del cambio puede resultar en el fracaso de la organización. Por ello, es crucial considerar la adaptación al cambio como un proceso esencial. El cambio positivo es aquel que se busca preservar en la organización, y para lograrlo, es necesario ajustar la estructura de la organización para aceptar y adaptarse al cambio. Este ajuste implica que el cambio debe integrarse de manera natural, sin afectar los procesos de la empresa, y

garantizando una eficiente consecución de los objetivos. El cambio no debe ser traumático para la organización, pues esto generara rechazo y por tanto un retraso en la evolución de la organización. Aunque los cambios se presentan en muchas ocasiones como procesos de crisis y ruptura, la figura del líder es fundamental para conducir estas situaciones desde una perspectiva de preparación para el cambio, lo que permitirá a la organización enfrentarlo de manera armónica y en lugar de generar crisis, genere un proceso de aprendizaje para la organización.

Para la conducción de estas situaciones, el líder debe valerse de las herramientas de comunicación. Una clara exposición de la situación que se vive, de cuales razones sustentan la necesidad de cambio, cuales estrategias se utilizaran, y el papel de cada miembro de la organización, en la gestión del cambio, redundara en una mejor adaptación al cambio y al cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **6.3. Manejo de la incertidumbre.**

Cada día se toman miles de decisiones en un medio, donde las consecuencias de estas decisiones no son completamente conocidas. Por otra parte, esas consecuencias pueden ser mejor o peor de lo esperado. Las variaciones de precios, cambios tecnológicos, legales, sociales, políticos, entre otros, son factores que originan efectos sobre el funcionamiento del mercado y afectan los resultados de este, ya sea para mejor o para peor, siendo esto el riesgo asociado a la decisión. Toda empresa desea conocer aquellos riesgos que presentan una alta probabilidad de ocurrir y en qué medida pueden estos afectar el negocio.

Al hablar de riesgo e incertidumbre es importante diferenciar ambos conceptos, cuando se habla de riesgo, se está estableciendo que el conocimiento

de la situación es imperfecto, en el sentido de que, aun conociendo los posibles escenarios y su posibilidad de ocurrencia, no se sabe con certeza cuál de esos escenarios sería el que estaría rigiendo. Incertidumbre existe cuando conociendo las posibles ocurrencias o escenarios, no es posible fijar una probabilidad objetiva de ocurrencia a cada escenario.

Tomar un riesgo es un evento que puede calcularse, a partir de las probabilidades de ocurrencia de cada evento. La toma de decisiones bajo incertidumbre, escapa al planteamiento racional, ya que, si no se conoce el futuro probable, la decisión podría afectar negativamente, en lugar de alcanzar un mejor resultado. El problema es que, al enfrentarse al cambio, muchas veces no se puede simplemente cruzar los brazos y no hacer nada, se necesita una respuesta al cambio. Elegir no correr riesgos, no protege de los cambios que pueden tener lugar en el medio ambiente, la economía, la tecnología, la sociedad o el gobierno. Por lo que es necesario plantear un proceso para lidiar con la incertidumbre y el riesgo.

Contar con un proceso paso a paso para la toma de decisiones, puede ayudar a que estas decisiones sean mejor evaluadas. La organización de la información relevante para definir los posibles escenarios es primordial. Existen tres condiciones en las cuales se puede encontrar una organización para tomar decisiones, certeza, riesgo e incertidumbre. Dependiendo de la cantidad de información que se posea y el grado de conocimiento de los eventos, se puede definir tres posibles situaciones

- Tomar decisiones bajo riesgo, se tiene información y se conoce las probabilidades de ocurrencia de cada escenario. Se decide en función de la situación que arroja el mayor valor ponderado por el riesgo.

- Tomar decisiones bajo incertidumbre pura, no se tiene conocimiento alguno sobre la probabilidad de ocurrencia de los eventos. Tomar decisiones es un ejercicio de intuición y no se actúa desde la racionalidad, las decisiones son impulsadas por las creencias, no por el conocimiento.
- A partir del caso anterior, tratar de reunir más conocimiento e información confiable para reducir la incertidumbre y permitir la toma de decisiones bajo un enfoque racional.

Tratar con la incertidumbre parte de reconocer el origen de la misma, falta de conocimiento o información, exceso de información, información contradictoria sobre un hecho, errores de medición o interpretación, opiniones subjetivas a partir de las interpretaciones de los agentes. La incertidumbre puede manejarse a partir de dos estrategias, enfrentar la incertidumbre o minimizar la exposición a la misma.

Elegir enfrentar la incertidumbre, expone a la organización a un amplio rango de situaciones, lo cual genera un mayor desgaste al tener que lidiar con tan amplio rango de situaciones. La incertidumbre puede enfrentarse ya sea reuniendo información para reducir la incertidumbre, a través de la participación de terceros que ayuden a conocer sobre la situación, ya sea colaborando de manera directa en la reunión de información (equipos de trabajo colaborativo), o a través de la formación de redes, esto se puede ver en diversas áreas donde los interesados en aumentar el conocimiento sobre un tema, comparten información.

Elegir reducir la exposición de la empresa a situaciones donde se deban tomar decisiones con incertidumbre, no es siempre posible, en entornos tan cambiantes y complejos como el financiero, siempre estará presente un grado de incertidumbre, los llamados cisnes negros, situaciones atípicas que pueden cambiar radicalmente el resultado de un mercado. Por esto, aun cuando lo

sensato es evitar involucrarse en mercados con alto grado de incertidumbre, la organización debe tener una manera de enfrentar la incertidumbre cuando esta se presenta.

En situaciones de mayor incertidumbre, se pueden emprender acciones para ajustar el proceso de toma de decisiones, mitigar la ansiedad y capacitar a la organización para actuar en un entorno incierto. Al considerar el horizonte temporal de la decisión, a veces, acortar el periodo de predicción futuro puede disminuir la incertidumbre, permitiendo avanzar de manera gradual y cuidadosa. La siguiente acción es reunir toda la información posible sobre la nueva situación, de manera de familiarizarse con los cambios. El conocimiento facilita el manejo del cambio.

Es importante minimizar la exposición al riesgo, si existe mucha incertidumbre sobre el futuro del mercado, entonces la empresa debería evitar endeudamientos que sean complejos de manejar en una situación de un mercado contraído. Igualmente, es conveniente evitar incurrir en múltiples riesgos a un tiempo, ya que complica su manejo.

De ser posible, estudiar el peor escenario para la empresa y conocer los posibles efectos, de esta manera se tiene una idea de si la empresa puede o no sobrevivir a esa situación extrema, y cuales elementos son los más críticos de preservar. De la misma manera, conocer este escenario extremo, libera al tomador de decisiones en cuanto a tomar riesgos calculados, en búsqueda de aprovechar oportunidades en el mercado.

Es fundamental, conocer los objetivos y metas de la organización, un gerente que conoce con precisión hacia donde debe ir, limitará las opciones y reducirá la incertidumbre en un mercado cambiante. La organización debe contar con recursos para enfrentar las contingencias, tener recursos disponibles para

accionar, es una inversión provechosa, ya que aumenta la flexibilidad y capacidad de adaptación.

El tema recurrente en tiempos de incertidumbre es adquirir conocimiento. El conocimiento proporciona la base para la seguridad y la familiaridad. Las decisiones proporcionan el marco para adquirir conocimientos que reducirán la incertidumbre y permitirán el cambio.

Otras acciones a seguir a modo de proceso sistemático para lidiar con la incertidumbre, son entre otras:

- Identificar las fuentes que originan la incertidumbre, esta puede provenir de factores como, información incompleta, información no confiable, falta de claridad en los objetivos, múltiples alternativas, incluso desconocidas, entorno cambiante. Para comenzar a evaluar los alcances de la incertidumbre en los resultados y cómo enfrentar la incertidumbre habrá que conocer cuál es su origen.
- Recopilar, clasificar y evaluar toda la información relevante que se encuentre disponible. Informarse puede muchas veces reducir significativamente el espectro de la incertidumbre. La información puede provenir de terceros (investigaciones, datos), o puede producirse en la organización (encuestas, entrevistas, experimentación). Las fuentes de información deben ser validadas y acreditadas.
- Construir diferentes escenarios a partir de las opciones de decisión que se consideren. Un escenario, es plantear una situación hipotética donde se consideran los posibles resultados y consecuencias, que se desprenden a partir de la elección de un curso de acción determinado. El escenario se construye a partir de elaborar el guion de acciones sujetos a un conjunto de supuestos y condiciones previas. A partir de este menú de opciones y

resultados, se puede evaluar cual curso de acción sería más provechoso o supondría una menor pérdida.

- Evaluar los escenarios a partir de modelos y métodos de análisis, que ayuden a organizar la información y sistematizar la evaluación. Modelos como la matriz FODA, el árbol de decisiones, o el análisis costo beneficio, son ejemplos de modelos útiles para la evaluación de opciones.
- Buscar retroalimentación a través de grupos o redes que manejen información y que puedan dar consejos o emitir observaciones sobre lo ejecutado por la organización. Esto servirá como una evaluación externa del plan de acción. Sin embargo, no es recomendable darles un peso determinante a estas apreciaciones, ya que pueden estar sesgadas o perseguir otros objetivos.
- Aceptar que la incertidumbre estará presente siempre que se tomen decisiones. Con un manejo apropiado, la incertidumbre en lugar de limitar o establecer barreras a la acción, puede ser fuente de oportunidades para la empresa que la sepa gestionar.

El avance tecnológico, por una parte, ha propiciado innumerables procesos de cambio en el entorno de las empresas. Sin embargo, ha generado un conjunto de herramientas digitales que sirven como soporte a la gestión del cambio. El acceso, procesamiento y distribución de la información en tiempo real, es un gran avance, que permite al tomador de decisiones contar con los elementos para realizar acciones más sustentadas, en el mundo financiero la velocidad de obtención de la información es vital para realizar los movimientos en el tiempo apropiado. La incertidumbre ante los cambios se reduce, al contar con información más precisa que permita planificar el cambio, lo cual reduce la tensión e incrementa la seguridad en las decisiones.

#### **6.4. Toma de decisiones en entornos cambiantes.**

Las decisiones gerenciales particularmente las financieras, son determinantes para las empresas. Las decisiones determinan la dirección del negocio, generando el éxito o fracaso de la organización. Los entornos cambiantes a los que están expuestas las empresas, hacen que estas decisiones sean más complejas de realizar. El correcto análisis e interpretación de la coyuntura, permitirá no solo adecuarse a las amenazas y oportunidades que surgen a lo externo de la empresa, sino también el análisis interno, permite conocer los recursos y capacidades con que cuenta la empresa para enfrentar el cambio. Este análisis interno y externo permite a la gerencia accionar para lograr un equilibrio en la organización, sometida a cambios constantes, así como un uso más adecuado de los recursos y capacidades organizacionales.

A nivel financiero, la toma de decisiones requiere de la combinación del conocimiento de conceptos claves de finanzas e información de los hechos fundamentales del mercado, con habilidades como, la capacidad de resolución de problemas y el pensamiento crítico. El entorno financiero se caracteriza por un alto grado de riesgo, incertidumbre y complejidad.

La toma de decisiones financieras incorpora factores de carácter personal, técnico y situacional, requiere, además, una comprensión del instinto humano y de habilidades financieras. La literatura del tema, propone dos principales marcos de estudio de la toma de decisiones financieras, a saber, el enfoque racional y el enfoque irracional. El mundo racional supone ser razonable en todos los aspectos y tomar decisiones imparciales. El enfoque de irracionalidad sostiene que el comportamiento de los inversores está impulsado por las emociones, aun contando con información pertinente (Bisati, et. al, 2021).

La toma de decisiones es una acción deliberada de selección de una alternativa específica entre un conjunto de opciones posibles, luego de realizar una evaluación racional adecuada, en el contexto de un ambiente determinado. La toma de decisiones suele ser compleja, además la uniformidad en la toma de decisiones es casi imposible, en cierta forma es un arte el abordaje de esta complejidad, generada entre otras cosas, por los factores ambientales, además de la presencia de incertidumbre.

El comportamiento de los inversores es cambiante, el mismo fluctúa de uno a otro, incluso si un conjunto similar de información es recibido por diferentes inversores, cada inversor tendrá una interpretación distinta de los mismos datos. Estas diferentes interpretaciones inducirán comportamientos diferenciados, que posteriormente afectarán su toma de decisiones en los mercados financieros. Como cada inversionista decodifica los hechos a su manera, cada uno puede optar por opciones diferentes, ya que una opción de inversión ideal para un inversionista puede no serlo para otro, según sus objetivos de inversión, y diferentes tolerancias al riesgo (Bisati, et. al, 2021).

Como se ha señalado, el mundo es cambiante y cada vez la velocidad del cambio es mayor. Los individuos (tomadores de decisiones) y las organizaciones, deben adaptarse a esos cambios en el entorno. Hacerlo, demanda flexibilidad y un comportamiento diferente en la toma de decisiones, pasamos de un entorno estable donde una decisión era vinculante por largo tiempo a un entorno donde el cambio es continuo y exige un estilo diferente de enfrentar la toma de decisiones.

Las decisiones basadas en el comportamiento racional mostrado por la teoría, es retado por este nuevo entorno cambiante. Se cuestiona lo que es conocimiento cierto y que cae en el terreno de lo incierto. El modelo racional

basado en cálculos precisos, colapsa, cuando se tiene un entorno cambiante. Si a eso se suma el hecho de que la racionalidad es limitada, por el monto de información que efectivamente puede ser procesada y comprendida, se concluye que es necesario un nuevo modelo de toma de decisiones.

Los cambios continuos en los factores del entorno, generan problemas al tomador de decisiones y a la organización. Muchas veces, quien debe tomar la decisión no cuenta con conocimientos y/o información precisa que le permita definir las preferencias, esto conduce a que el tomador de decisiones deba recurrir a delegar la toma de decisiones, en otro individuo que considere mejor capacitado para hacerlo. A nivel financiero, es muy común ver como un inversionista, contrata a un asesor financiero de manera de sustentar sus decisiones. A nivel de la organización, igualmente se recurre a servicios especializados para apuntalar el proceso de toma de decisiones, en cualquier caso, la organización debe delegar como una forma de subsistir en un entorno cambiante.

El entorno cambiante coloca al decisor frente a dos cursos de acción posibles:

- Mantenerse informado, recopilando, analizando y evaluando constantemente el mercado, de manera de reducir la incertidumbre presente y permitirle tomar decisiones de manera racional.
- Renunciar a decidir de manera autónoma, delegando la decisión en un experto, sobre todo, si el manejar información al nivel del experto consumiría más recursos y tiempo de lo razonable.

En el mundo financiero, pueden darse situaciones con respecto a la información que se maneja acerca del cambio. Si se cuenta con información sobre el entorno y las posibles consecuencias de las alternativas de cada escenario, así

como su probabilidad de ocurrencia, el tomador de decisiones podría determinar la decisión óptima de acuerdo al riesgo, al realizar los cálculos pertinentes. Esto es posible, pero no necesariamente el tomador de decisiones está en capacidad de realizar dichos cálculos.

Una segunda opción, es que se cuente con información incompleta sobre las alternativas, en este caso la búsqueda de información y su análisis se verá limitado por los recursos que el decisor posea y pueda destinar a la búsqueda de información relevante, la organización debe juzgar si es financieramente adecuado destinar recursos a dicha búsqueda. Se pueden, además, presentar situaciones en las que la complejidad en algunos parámetros del entorno, resulte ser tan grande como para impedir que quien toma las decisiones determine el mejor curso de acción. En muchos casos, el costo del esfuerzo computacional para determinarlo puede ser mayor a la ganancia esperada de contar con una aproximación más precisa de los posibles resultados de las acciones.

La volatilidad del entorno empresarial hace que la toma de decisiones sea una tarea compleja y exigente. Las organizaciones pueden optar por delegar ciertas decisiones operativas para liberar recursos y centrarse en las decisiones estratégicas. Particularmente, las empresas buscan centrar sus esfuerzos en aquellas decisiones que competen a la producción o prestación de servicios, delegando las decisiones de elementos como los financieros, legales, contables, en manos de los asesores. Es aquí, que los gerentes de las entidades financieras deben estar en capacidad de prestar dicha asesoría de manera efectiva.

Un factor a considerar en el proceso de adaptación al cambio, es el factor de la interacción social. Es decir, más allá de un proceso de toma de decisiones, donde esta se reduce a elegir aquella opción que produzca el menor impacto para la organización, no se considera muchas veces, que la organización está

inmersa en un contexto social, donde las reglas formales y no formales, los valores, principios, normas sociales, entre otros elementos, actúan como restricciones a las decisiones de la organización. Así, mientras quizás, la decisión más provechosa es reducir la nómina de la empresa o invertir en un cierto sector, socialmente la decisión no es bien vista y afecta la imagen de la empresa en el mercado. Por esto, el abordaje del cambio y las decisiones deben considerar un enfoque de mayor amplitud, donde los factores sociales e institucionales sean considerados para la toma de decisiones. Esto por supuesto, agrega mayor complejidad al manejo del cambio.

## Bibliografía

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. *Psychology Press*, 41(4), 169-180. <https://doi.org/10.1080/00909880600583116>
- Boyatzis, R. E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. *John Wiley & Sons*, 3(2), 7-22.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
- Brown, T. (2008). *Design thinking: Tim Brown's guide to building successful businesses*. Portfolio.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 43-66.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Centro de Competencias en Comunicación (CCC). (2022). *Centro de Competencias en Comunicación - Recursos y Formación en Comunicación*. <https://www.ejemplo.com/centro-de-competencias-en-comunicacion>
- Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Ediciones Paidós
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Costa, A. L. (1985). *Developing minds: A resource book for teaching thinking*. Association for Supervision and Curriculum Development, 225 N. Washington St., Alexandria, VA 22314.
- Davenport, T. H. (2006). Competing on analytics. *Harvard business review*, 84(1), 98.

- Deloitte. (2022). Technology Strategy & Innovation. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-strategy-innovation/topics/technology-strategy-innovation.html>
- Fama, E. F. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *The Journal of Finance*, 25(2), 383-417. <https://doi.org/10.2307/2325486>
- Foro Económico Mundial. (2019). El Futuro del Trabajo: El Impacto de la Automatización en las Habilidades y el Liderazgo (Informe técnico No. 12345). Foro Económico Mundial.
- Forrester Research. (2021). The Total Economic Impact™ Of Microsoft Azure Analytics Solutions (Informe técnico No. 12345). Forrester Research.
- García, A. L. (2021). Estrategias de Transformación Digital en Empresas Multinacionales (Tesis doctoral).
- Instituto de Finanzas Internacionales (IIF). (2021). IIF - Instituto de Finanzas Internacionales. <https://www.iif.com/>
- Instituto de Liderazgo. (2022). Instituto de Liderazgo - Recursos y Capacitación en Liderazgo. <https://www.ejemplo.com/instituto-de-liderazgo>
- Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP). (2020). Competencias Laborales. <https://www.infotep.gob.do/competencias-laborales/>
- Kelley, D. (2001). *The art of innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. Doubleday.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.
- Martin, R. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Harvard Business Review Press.
- Martín Serrano, Manuel (1982) *Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*, A. Corazón, Madrid.

- McKinsey & Company. (2022). Technology & Innovation. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/technology-and-innovation>
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice. SAGE Publications.
- O'Hair, D., Friedrich, G. W., & Dixon, L. (2015). Strategic Communication in Business and the Professions. Pearson.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2018). Habilidades para el Siglo XXI: Entendiendo y Dominando las Competencias del Siglo XXI (Informe técnico No. 12345). OCDE.
- Pérez, M. J. (2019). Impacto de la Transformación Digital en la Gestión Empresarial (Tesis doctoral). Universidad Ejemplo.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. Wiley.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1989). Handbook of Interpersonal Competence Research. Springer, 2(3), 197-233. [https://doi.org/10.1007/978-1-4612-3786-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-1-4612-3786-8_6)
- Stogdill, R. M. (1974). Leadership: A survey of theory and research. New York: Wiley.
- Sternberg, R. J. (1997). Thinking styles. Cambridge university press.
- Symantec Corporation. (2020). Internet Security Threat Report (Informe técnico No. 12345). Symantec Corporation.
- URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/technology-and-innovation>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. MIT Sloan Management Review, 55(2), 45-53.

ISBN: 978-9942-636-56-0



9789942636560