



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA
DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES
Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS Y DIRECTIVAS,
PRESENCIALES Y DIGITALES

“DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN PUESTOS DE SUPERVISIÓN”

T R A B A J O F I N A L

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL
P R E S E N T A N
HUGO IRVING GONZÁLEZ MARTINEZ
MARIO ALBERTO PINTOR HERNÁNDEZ

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO EN INFORMÁTICA
P R E S E N T A
DAVID OSWALDO ALMAZÁN MOYA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
P R E S E N T A N
EDGAR SALVADOR FONSECA ORTEGA
MARIO DIDIER SERNA ESCAMILLA

POSITORES
LIC. SILVIA MARCELA ARMAS GUZMÁN
LIC. JORGE MARTÍN ARREDONDO CUE
ING. ANTONIO ALDAYTURRIAGA MORALES
CIUDAD DE MÉXICO

2022



FOLIO
S.ACA.JPAAI/075/2023

ASUNTO: Autorización de tema de titulación
OPCIÓN: Seminario de titulación

2023. Año de Francisco Villa
30 Aniversario de la Declaración sobre
la Eliminación de la Violencia contra la Mujer (ONU)
60 Aniversario del CECyT 7 "Cuauhtémoc" y del CENAC
90 Aniversario de la Escuela Superior de Ingeniería Textil
40 Aniversario del CIDOR, Unidad Cosaca

Ciudad de México a 14 de septiembre de 2023

C.C. PASANTES:
DAVID OSWALDO ALMAZÁN MOYA
EDGAR SALVADOR FONSECA ORTEGA
HUGO IRVING GONZÁLEZ MARTÍNEZ
MARIO ALBERTO PINTOR HERNÁNDEZ
MARIO DIDIER SERNA ESCAMILLA
P R E S E N T E S.

Tengo el agrado de comunicarles que les ha sido autorizado el trabajo final denominado: **"DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN PUESTOS DE SUPERVISIÓN"**, con el siguiente contenido:

ÍNDICE	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	MARCO METODOLÓGICO
CAPÍTULO II	MARCO CONTEXTUAL O REFERENCIAL
CAPÍTULO III	MARCO TEÓRICO
CAPÍTULO IV	RESULTADOS Y ANÁLISIS (DIAGNÓSTICO)
CAPÍTULO V	PROPUESTA DE SOLUCIÓN O MEJORA
CONCLUSIONES	
REFERENCIAS	
GLOSARIO	
ANEXOS	

El trabajo final es dirigido por la **M en D. Silvia Marcela Armas Guzmán**
Nota: Este oficio sustituye al S.ACA.JPAAI/017/2023
Sin más por el momento reciban un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"La Técnica al Servicio de la Patria"



DRA. SUSANA CUEVAS ESCOBAR
Jefa del Programa Académico de
Ingeniería en Informática
SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA
JEFATURA DEL PROGRAMA
ACADÉMICO DE INGENIERÍA
EN INFORMÁTICA



MSIG. JOSÉ MIGUEL TORRES NAVA
Jefe del Programa Académico de la
Licenciatura en Administración Industrial
SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA
JEFATURA DEL PROGRAMA
ACADÉMICO DE LA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL



M. EN C. JUAN CARLOS SAN JUAN GOÓN
Jefe del Programa Académico de
Ingeniería Industrial
SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA
JEFATURA DEL PROGRAMA
ACADÉMICO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Cc. M en E. Verónica Talavera Hernández. Seminarios de actualización con opción a Titulación.
Jefes de Programa Académico Involucrados
Expediente: 36C/Am/



CARTA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN DE TRABAJOS ESCRITOS

Ciudad de México a los 11 días del mes de noviembre de 2022.

LAI. Liliana Guadalupe Alarcón Olgún
Jefa de la Oficina de Titulación
PRESENTE

En cumplimiento al Artículo 27° del Reglamento de Titulación del IPN, hacemos de su conocimiento que hemos revisado el trabajo de titulación por la opción de Seminario denominado:
DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN PUESTOS DE SUPERVISIÓN

Desarrollado por los Pasantes:	Programa Académico:
Almazán Moya David Oswaldo	Ingeniería en Informática
Fonseca Ortega Edgar Salvador	Administración Industrial
González Martínez Hugo Irving	Ingeniería Industrial
Pintor Hernández Mario Alberto	Ingeniería Industrial
Sema Escamilla Mario Didier	Administración Industrial

[Handwritten Signature]
Firma

Y dirigido por la Lic. Silvia Marcela Armas Guzmán

Considerando que éste reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador, no tenemos inconveniente en aprobarlo.

Atentamente
"La técnica al Servicio de la Patria"

Asesor/Expositor	Firma
Lic. Jorge Martín Arredondo Cue	<i>[Handwritten Signature]</i>
Ing. Antonio Aldayturriaga Morales	<i>[Handwritten Signature]</i>

SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA
JEFATURA DEL PROGRAMA
ACADÉMICO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

M. en I. Verónica Elías Goycochea Prieto
Jefa del Programa Académico de
Ingeniería Industrial

Dr. José Luis López Gayta
Jefe del Programa Académico de
Ingeniería en Informática

SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA
JEFATURA DEL PROGRAMA
ACADÉMICO DE INGENIERÍA
EN INFORMÁTICA

LAI. José Miguel...
Jefe del Programa Académico de
Administración Industrial

SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA
JEFATURA DEL PROGRAMA
ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN
INDUSTRIAL

Autorización de uso de obra

Instituto Politécnico Nacional
Lic. Esteban Matus Miranda
Jefe del Departamento de Servicios Estudiantiles
PRESENTE

Bajo protesta de decir verdad los que suscribimos David Oswaldo Almazán Moya, Edgar Salvador Fonseca Ortega, Hugo Irving González Martínez, Mario Alberto Pintor Hernández, Mario Didier Serna Escamilla, manifestamos ser autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales de la obra titulada DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN PUESTOS DE SUPERVISIÓN, en adelante "El Trabajo final" y del cual se adjunta copia, por lo que por medio del presente y con fundamento en el artículo 27 fracción II, inciso b) de la Ley Federal del Derecho de Autor, otorgamos al Instituto Politécnico Nacional, en adelante "El IPN", autorización no exclusiva para comunicar y exhibir públicamente total o parcialmente en medios digitales puede ser utilizada con fines educativos y académicos sin fines de lucro "El Trabajo final" por un periodo de cuatro años contando a partir de la fecha de la presente autorización, dicho periodo se renovará automáticamente en caso de no dar aviso expreso a "El IPN" de su terminación.

En virtud de lo anterior, "El IPN" deberá reconocer en todo momento nuestra calidad de autores de "El Trabajo final".

Adicionalmente, y en nuestra calidad de autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales de "El Trabajo final", manifestamos que la misma es original y que la presente autorización no contraviene ninguna otorgada por los suscritos respecto de "El Trabajo final", por lo que deslindamos de toda responsabilidad a El IPN en caso de que el contenido de "El Trabajo final" o la autorización concedida afecte o viole derechos autorales, industriales, secretos industriales, convenios o contratos de confidencialidad o en general cualquier derecho de propiedad intelectual de terceros y asumimos las consecuencias legales y económicas de cualquier demanda o reclamación que puedan derivarse del caso.

Ciudad de México, 11 de noviembre de 2022.

Atentamente



David Oswaldo Almazán Moya



Mario Alberto Pintor Hernández



Edgar Salvador Fonseca Ortega



Mario Didier Serna Escamilla



Hugo Irving González Martínez

ÍNDICE

Resumen.....	i
Introducción	ii
CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Pregunta de investigación	4
1.3 Hipótesis.....	5
1.4 Objetivo general	6
1.5 Objetivos específicos	6
1.6 Justificación.....	6
1.7 Universo o muestra	6
1.8 Tipo de investigación.....	7
1.9 Técnicas e instrumentos de medición.....	8
CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL O REFERENCIAL.....	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Objeto de estudio	15
2.3 Ejemplos de liderazgo y casos de éxito de empresas	16
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO	18
3.1 ¿Qué es el liderazgo?	18
3.2 Enfoques de liderazgo.....	19
3.3 Estilos de liderazgo	19
3.4 Funciones del liderazgo en los equipos de trabajo	21
3.4.1 Dirigir	21
3.4.2 Preparar.....	22
3.4.3 Asesorar	22
3.5 Supervisores en las organizaciones	23
3.5.1 ¿Qué es un supervisor?	23
3.5.2 El papel de un supervisor en las organizaciones.....	24
3.5.3 Cualidades de un supervisor.....	26
3.6 Habilidades blandas	27
3.6.1 ¿Qué son las habilidades blandas?	27
3.6.2 Las habilidades blandas y duras en el entorno laboral	30
3.6.3. Estrés laboral.....	53
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS (DIAGNÓSTICO)	56

4.1 Resultados de la encuesta	56
4.2 Análisis por variable de estudio.....	57
CAPÍTULO V PROPUESTA DE SOLUCIÓN O MEJORA	65
5.1 Perfil de puesto.....	65
5.2 Test de habilidades blandas.....	67
5.3 Plan de capacitación y desarrollo del liderazgo	71
CONCLUSIONES	79
REFERENCIAS	80
GLOSARIO	85
ANEXOS	87

Resumen

Hoy en día, la preocupación por formar líderes de trabajo de alto impacto y sumar al bienestar de cada integrante de la organización se vuelve una de las principales preocupaciones, esto es debido a que las empresas son cada vez más conscientes de que un ambiente laboral sano mejora las capacidades de desarrollo de sus equipos, disminuye el estrés entre sus miembros y obtiene una respuesta positiva en la mejora de sus actividades.

Para lograr un clima laboral satisfactorio, es necesario que los líderes en puestos de supervisión cuenten con habilidades que les permita alcanzar los objetivos y resultados esperados para que cada miembro pueda desarrollar su trabajo de manera eficiente. La conjunción de estos elementos ayudará a que los miembros se sientan seguros y generen un sentido de pertenencia y lealtad.

Tomando en cuenta lo anterior, en el presente documento se desarrolla una propuesta para identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de una persona que es candidata, o se encuentra en el puesto de supervisión que permitan potenciar la productividad, así como mejorar la calidad del clima laboral.

Introducción

A través de los años las habilidades blandas y el liderazgo han cambiado sus conceptos, fortaleciéndose con herramientas y adaptándose a los nuevos entornos de trabajo.

Previo a la revolución industrial y hasta el siglo XIX, los líderes se elegían por su fuerza y valentía, riqueza o astucia a modo de generar seguridad en grupos de personas a cambio de su lealtad, esto cambió durante el siglo XX ya que la entrada del comercio internacional abrió la primera ventana de la globalización obligando a las empresas a mejorar sus procesos para volverlos más rápidos y eficientes y así alcanzar estos nuevos estándares; las empresas comenzaron a tener un enfoque organizacional a través de jerarquías, creando puestos de trabajo que supervisan las actividades operativas de una forma rigurosa, donde se preocupaban más por producir a ritmos elevados y dejando de lado las carencias del factor humano. (León Pierre, 1984)

Hoy en día, la preocupación por la salud laboral se hace cada vez más evidente dentro de las organizaciones; cada vez son más las empresas que buscan el desarrollo a través de líderes que cumplan con perfiles específicos para la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño y que cuidan el valor humano de cada uno de los colaboradores, con la finalidad de crear ambientes de trabajo sanos, permitiendo mejorar sus indicadores productivos, de calidad y disminuyendo los riesgos en temas de salud y seguridad ocupacional.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2022), en México destaca que el 99.8% de las empresas son MIPyMES, y que tan solo el 0.02% son grandes empresas; esto es el reflejo de lo débiles que son las empresas mexicanas al no contar con estructuras organizacionales actualizadas, inversión en investigación y desarrollo de tecnologías, pero, sobre todo, con personal capacitado para elevar la productividad y competitividad.

Aunado a lo anterior, puede deducir que el liderazgo en México se enfoca en mandar y dar instrucciones ya que se considera que no se requieren características específicas para enfrentar los entornos complejos para mantener la competencia, sólo se buscan resultados rápidos sin importar el impacto que puedan tener en sus equipos de trabajo.

Si bien es cierto que todos los líderes poseen características personales diferentes, existe una sola cualidad absoluta y es “el deseo de triunfar”. La carencia de cualquier otro atributo se puede compensar ampliamente a través de los puntos fuertes en otras áreas, ser un buen líder requiere de un arduo esfuerzo respaldado por un verdadero deseo de triunfar; debido a esto, se realiza un análisis de las principales características que las organizaciones requieren para puestos con una jerarquía de supervisión, en la que se interactúe con diferentes personas para alcanzar objetivos y metas en común, transformando los grupos en equipos de trabajo de alto desempeño. (León Pierre, 1984)

El presente informe de investigación presenta una encuesta como método de evaluación que servirá de apoyo para el desarrollo de las habilidades blandas y directivas, con las que cuenta el/los candidato(s) para los puestos de supervisión, dando énfasis a la habilidad de liderazgo que debe de estar presente en los ocupantes de dichos puestos.

Debido a que el cambio y la innovación son las constantes del trabajo en la actualidad significa que los ambientes laborales necesitan profesionales sobresalientes en más que sus conocimientos técnicos. Hoy en día, las habilidades blandas son los atributos más determinantes para contar con trabajadores listos para evolucionar con la organización.

Estas habilidades son de gran interés para los empleadores porque son muestra clara de los procesos de pensamiento de un trabajador. A su vez, esto puede indicar qué tan efectivos e indicados son para el ambiente laboral. Las habilidades blandas son transferibles, de modo que pueden ser aprovechadas en diversos cargos, es así como los empleados que las poseen suelen adaptarse fácilmente y estar preparados para los nuevos retos.

Una de las cualidades más importantes en el liderazgo, es tener una visión conjunta del seguimiento de objetivos, la información y el conocimiento, es por ello por lo que es indispensable que los ocupantes en puestos de supervisión cuenten con dicha habilidad desarrollada hasta un punto donde los equipos de trabajo sean de alto rendimiento.

Con la información anterior, se deduce que el punto importante a tratar es la evaluación de habilidades durante los procesos de reclutamiento, buscando desarrollar sus fortalezas y liderazgo, transformando sus debilidades en oportunidades de mejora; Con este señalamiento, se diseñó un cuestionario con el cual, posterior a su aplicación, se efectuará un análisis de los resultados, mismos que se revisarán para posteriormente implementarlos en un plan de capacitación y desarrollo para su uso en beneficio de las Organizaciones Mexicanas.

La investigación está conformada por cinco capítulos los cuales son:

Capítulo 1 Marco metodológico: En este capítulo se desarrolla el planteamiento del problema e hipótesis, se definen los objetivos generales y específicos asimismo las técnicas e instrumentos de medición en la investigación.

Capítulo 2 Marco contextual o referencial: En este capítulo se encuentra redactada la relevancia teórica de la investigación actual, así como el objeto de estudio.

Capítulo 3 Marco teórico: En este capítulo se presenta toda la información referente a la habilidad de liderazgo que es el punto medular de la investigación y lo referente a un puesto de supervisión.

Capítulo 4 Resultado y análisis: En este capítulo se plasman los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario diseñado así mismo la interpretación y representación gráfica de los mismos.

Capítulo 5 Propuesta de solución o mejora: En este capítulo se brindan las áreas de oportunidad respecto a los resultados obtenidos y se plantean los escenarios necesarios para la implementación de un plan de acción.

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es la parte del trabajo de investigación en la cual se debe exponer los métodos que se utiliza para analizar la problemática planteada en el proyecto. Al mismo tiempo, este apartado ocupa un capítulo específico en la estructura de cualquier informe de investigación y se relaciona con otros elementos del proceso (Azüero Azüero, 2019).

Toda la investigación debe de ser realizada bajo algün método para el análisis de la problemática planteada facilitando y dando un punto de origen a toda la información que se obtendrá para la investigación su citada, así mismo este apartado se relaciona con todos los capítulos mencionados y por mencionar en este proyecto.

1.1 Planteamiento del problema

La importancia de tener un liderazgo en los puestos de supervisión en México aumenta en demanda de acuerdo a los indicadores de productividad nacionales, ya que actualmente el índice de este último año en relación a los pasados va disminuyendo, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía durante la última década el valor más alto se presentó en el año 2020 con un índice global de economía del 111.8 en contraste con el valor actual en lo que va del año 2022 que en los primeros dos trimestres presentó un índice del 94.6, el más bajo en la última década, en el primer trimestre y en el segundo 97.0. (2022)

En la figura 1 se muestra el índice de productividad en México del año 2019 al 2022.

Figura 1:

Variable	Tipo de dato	Sector SCIAN	2019				2020				2021				2022			
			1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Índice global de productividad laboral de la economía con base en las horas trabajadas totales (Índice Base 2013 = 100)	Dato	G01 Economía Global	101.6	102.6	99.9	102.0	99.1	111.8	102.5	103.8	99.9	99.5	95.1	96.8	94.6	97.0	-	-
	Variación anual (Porcentaje)	G01 Economía Global	-1.5	-2.8	-2.1	-2.9	-2.5	9.0	2.6	1.7	0.8	-11.0	-7.1	-6.7	-5.3	-2.5	-	-

Nota: Índice de productividad laboral en los últimos cuatro años.

Fuente: INEGI, (2022).

Uno de los factores que revolucionó el entorno laboral fue la introducción emergente del esquema de trabajo en casa o "Home Office" (HO en adelante) introducido de manera emergente por la alerta sanitaria por el COVID-19, esto impactó en el liderazgo y en su productividad en las organizaciones para establecer canales de comunicación, esquemas híbridos de trabajo (presencial - remoto) por lo que sus habilidades en dominar las TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación), resiliencia y adaptación al cambio fue imperiosa sin mencionar las bajas de personal, ya fuere por enfermedad o por defunción, además de lidiar con el ambiente emocional que implicó, en algunos casos fue necesario

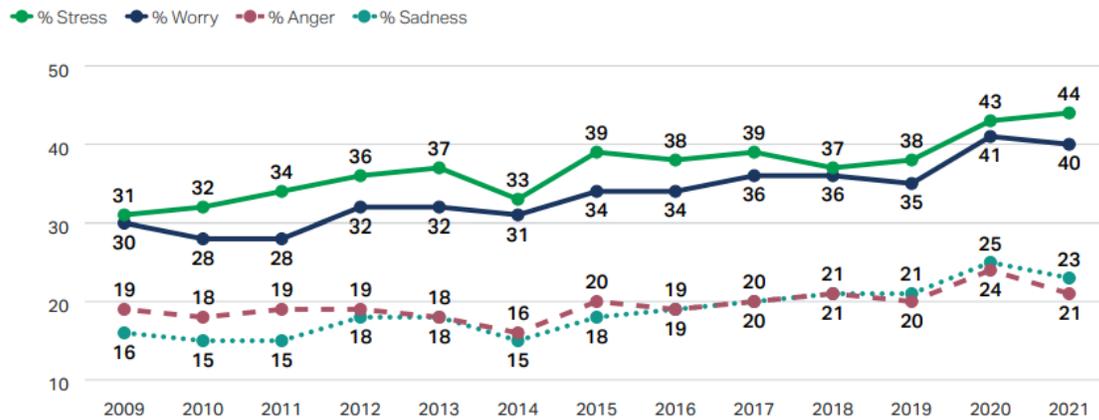
promover puestos de supervisión sin experiencia quienes asumieron estas responsabilidades costando incluso el cierre de negocios y empresas que no les fue posible adaptarse a estos cambios. En contraste resultaron también liderazgos eficientes que no solo soportaron su productividad, sino que la potenciaron e hicieron del evento una oportunidad para crecer, sin embargo, el problema en cuestión es que actualmente se encuentra en uno de los índices más bajos de productividad, aún más que durante el periodo de pandemia, percibiendo una gran necesidad nacional, con una repercusión muy probablemente mundial, de crear líderes de equipos de trabajos de alto impacto y productividad que impulsen la actividad económica nacional en todas las áreas y campos.

Gallup en el año 2022 realizó el estudio “*State of the Global Workplace*” en el que da a conocer cómo se sienten los trabajadores en relación con su trabajo, en él muestra el estado emocional predominante durante su jornada laboral en la cual el estrés fue en la que tuvo mayor recurrencia y es perceptible que sigue en aumento (2022).

En este mismo estudio Gallup menciona que México ocupa el quinto lugar en estrés laboral a nivel Latinoamérica. La estabilidad emocional en el trabajo puede ser debido a diversos factores incluyendo un liderazgo ineficiente (2022).

En la figura 2 observamos que el estrés laboral va en aumento.

Figura 2:



Nota: Emociones negativas en el ámbito laboral.

Fuente: GALLUP, (2022).

En la figura 3 observamos la posición de México en Latinoamérica con respecto al estrés laboral.

Figura 3:

DAILY STRESS

Did you experience the following feelings during A LOT OF THE DAY yesterday? How about stress?
(Yes, No)

Rank	Country	Change*	% Yes	Rank	Country	Change*	% Yes
1	Ecuador	+3	57	11	Argentina	+4	46
2	Costa Rica	+2	56	12	Honduras	0	44
3	Peru	+2	55	13	Chile	-3	43
4	El Salvador	+1	54	14	Uruguay	+1	40
5	Mexico	+6	51	15	Nicaragua	-1	39
6	Dominican Republic	0	51	16	Panama	-1	39
7	Venezuela	0	50	17	Jamaica	+2	35
8	Bolivia	-1	49	18	Paraguay	0	35
9	Colombia	+1	47		Guatemala	**	**
10	Brazil	+1	46				

*"Change" indicates the difference in percentage points when comparing the average from 2018, 2019 and 2020 with the average from 2019, 2020 and 2021.
**This data point is not provided due to small sample size.

Nota: Posición de México en LATAM en estrés laboral en el trabajo.

Fuente: Gallup,(2022).

El desarrollo de las habilidades blandas en los equipos o grupos de trabajo deben planificarse o diseñarse hacia el éxito. Estas habilidades deben ser aplicables al crecimiento profesional y personal de cada uno de los integrantes, trazando como objetivo final, el desarrollo de equipos de alto desempeño.

En México, el 75% de los trabajadores padece fatiga por estrés laboral, superando a países como China y Estados Unidos, desde ese punto de vista, el trabajo en equipo ha sido la clave para la supervivencia de las organizaciones. (IMSS, 2022)

En la figura 4 observamos la propaganda realizada por el IMSS para combatir el estrés laboral.
Figura 4:



Nota: Propaganda de Campaña de salud contra el estrés laboral.
 Fuente: IMSS, (2022).

Es un hecho que las organizaciones tienen un problema común que impide su crecimiento financiero, un terrible clima laboral reduce el camino para alcanzar metas u objetivos, los grupos de trabajo no tienen ninguna coordinación por falta de liderazgo, provocando estrés entre los miembros y aumentando el riesgo de padecer enfermedades emocionales, conductuales, cognitivas y fisiológicas. Estas consecuencias a largo plazo afectan directamente a la organización, principalmente en la reducción de productividad y calidad, aumentando la probabilidad de incidentes o accidentes durante la ejecución de operaciones.

En México el 80% de las empresas carece de líderes y sólo el 8% instrumenta programas de capacitación y entrenamiento directivo en sus equipos de trabajo. (Forbes, 2022).

Por lo que solamente se demostrarán dos hipótesis (véase punto 1.3 “Hipótesis”).

Debido a la laguna que existe entre ser un jefe convencional o un líder que dirige grupos de alto desempeño, se propone un método de evaluación para identificar las habilidades blandas con las que cuentan los miembros de una organización en puestos de supervisión de forma cualitativa, para desarrollar un plan de acción que mejore su liderazgo e indicadores de desempeño.

1.2 Pregunta de investigación

¿Las Organizaciones Mexicanas promueven el desarrollo del liderazgo a través de planes de capacitación orientados al crecimiento de las habilidades blandas de sus supervisores?

1.3 Hipótesis

H0: Los puestos de supervisión en México, cuentan con las habilidades blandas para el desarrollo del liderazgo.

H1: Los puestos de supervisión en México, no cuentan con las habilidades blandas para el desarrollo del liderazgo.

En la tabla 1 observamos la relación directa de la hipótesis, concepto e indicador de esta investigación.

Tabla 1:

Hipótesis	Concepto	Indicador
Habilidades blandas mejora clima laboral y estrés.	El manejo de habilidades blandas en el personal de supervisión permite una mejora y estabilidad en el clima laboral agregando un manejo y control de estrés.	Identificación de habilidades blandas en puestos de supervisión
Ambiente de trabajo aumenta la eficiencia operativa	La eficiencia de los procesos se ve directamente afectada por el ambiente laboral el cual es fomentado y dirigido por la persona encargada de la supervisión en los equipos y áreas de trabajo.	Habilidades de liderazgo desarrolladas o con potencial de desarrollo.
Liderazgo en los grupos de trabajo conlleva mejora financiera	El tener un líder de trabajo dentro de los equipos conlleva una mejora en el desempeño de éstos dando como resultado una optimización de procesos el cual puede dar una mejora financiera en las áreas de trabajo.	Identificación de líderes dentro de los equipos de trabajo.

Nota: Indicadores de hipótesis.

Fuente: Elaboración propia.

1.4 Objetivo general

Elaborar un plan de desarrollo de habilidades blandas que permitan un liderazgo óptimo dentro de una organización, a través de una herramienta para evaluar las fortalezas y debilidades de las personas que apliquen a un puesto de supervisión.

1.5 Objetivos específicos

- Describir el puesto (Supervisión).
- Determinar el abanico de habilidades blandas que conformarán el método de evaluación.
- Definir el método de evaluación (test de medición de indicadores de desempeño).
- Desarrollar tres escenarios para los resultados obtenidos de la prueba, que apoyen a conformar un plan de acción.
- Implementar y medir los planes de acción.
- Determinar el impacto dentro de la organización.

1.6 Justificación

De acuerdo con la encuesta EMBIARE 2021 del INEGI, una de las causas de la depresión en los mexicanos es la falta de apoyo de las empresas para que continúen desarrollando habilidades dentro de su lugar de trabajo y el 15.4% de los empleados la padecen. (INEGI, 2021)

El estrés laboral tiene una creciente presión en el entorno del trabajador, misma que puede provocar la saturación física y/o mental de sus miembros, generando diversas consecuencias que no sólo afectan la salud, sino también su desempeño generando un desequilibrio entre lo personal y lo laboral.

Desde un punto de vista laboral, existe un área de oportunidad muy amplia para el desarrollo profesional y personal de las personas de una organización, la comunicación efectiva entre los miembros de un grupo de trabajo permite que la dirección hacia el cumplimiento de las metas y objetivos siempre se mantenga clara y esto sólo puede lograrse a través de un liderazgo que se adapte a los diferentes cambios que pueda sufrir la organización.

Como ingenieros y licenciados multidisciplinarios, egresados de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA), se propone un abanico de habilidades blandas que se pueden evaluar y desarrollar a través de un plan de acción diseñado para puestos clave dentro de una organización. Con la finalidad de mejorar el clima laboral y en busca de incrementar la productividad, aumentando la calidad de sus productos o servicios y asegurando el bienestar de sus miembros.

1.7 Universo o muestra

En el caso de la investigación actual se optó por utilizar un muestreo no probabilístico, esto con el fin de enfocar esta actividad al ámbito particular de los miembros del equipo, es por ello por lo que se eligió a una población de empleados de empresas mexicanas en un rango de edad de 18 a 49 años que se encuentran laborando al momento de la encuesta y que pertenezcan a los siguientes sectores de la industria:

- Manufactura/Producción
- Administrativa/Servicios
- Logística/Transporte

1.8 Tipo de investigación

Esta investigación es descrita de acuerdo con el tipo cualitativo que es explicado con base teórica del libro: Introducción a la Metodología de la Investigación. (Hernández S., 2010)

Samperi menciona que los estudios cualitativos describen, comprenden e interpretan los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes; considerando que en este proyecto se detalla una propuesta para incorporar en el proceso de selección de candidatos para puestos con personal a cargo, el desarrollo se realiza conforme a la simbolización de Crewell (1998):

El proceso de investigación es de tipo “investigación – acción”; sus características son:

- La investigación – acción envuelve la transformación y mejora de una realidad (social, administrativa, etc.).
- Parte de problemas prácticos y vinculados con un ambiente o entorno.
- Implica la total colaboración de los participantes en la detección de necesidades.

En la figura 5 observamos el proceso de investigación.

Figura 5:



Nota: Investigación – acción.

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, según Tamayo y Tamayo (2006), el tipo de investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, cosa funciona en el presente; por lo que esta investigación también se puede considerar del tipo descriptivo, ya que se pretende mediante la creación de un método identificar si las habilidades blandas y directivas de los miembros de una organización en un rol de supervisión, cuentan con las cualidades

y habilidades deseadas en puestos de supervisión de acuerdo con la investigación planteada, teniendo un especial énfasis en el liderazgo de dicho personal.

1.9 Técnicas e instrumentos de medición

Las técnicas e instrumentos de medición determinan la calidad de la información, siendo la base para las etapas siguientes y para los resultados. Desde el inicio de la investigación es necesario decidir sobre el enfoque a utilizar, lo que determina las características de todo el estudio.

Las técnicas e instrumentos de medición para este proyecto son:

1. Observación:

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los datos de acuerdo con algún esquema previsto y de acuerdo con el problema que se estudia.

Este tipo de técnica nos permitirá lo siguiente:

- Obtener datos cuantitativos y cualitativos.
- Principales características negativas y positivas del liderazgo.

2. Encuesta:

Consiste en obtener información a través de una serie de preguntas preestablecidas de los sujetos en estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre cómo perciben los trabajadores el liderazgo.

Lo anterior permitirá lo siguiente:

- Detallar el propósito del estudio mediante la información obtenida.
- Obtener información verídica de cómo los trabajadores perciben el liderazgo en su ambiente laboral.

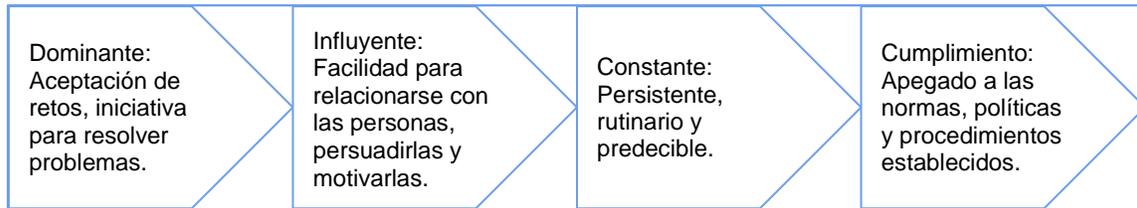
Esta técnica se llevó a cabo a través de la aplicación Microsoft Forms para recopilación de datos, por la facilidad de compartir la encuesta a través de medios digitales como teléfonos celulares, computadoras o tabletas.

Para establecer las preguntas del cuestionario, se basó en los factores que determinarán el abanico de habilidades blandas para los perfiles de puestos de supervisión, con la finalidad de tener un entendimiento claro de la personalidad del sujeto y el ambiente que lo rodea.

En la figura 6 observamos los parámetros de selección de habilidades blandas.

Parámetros de selección de Habilidades Blandas

Figura 6:



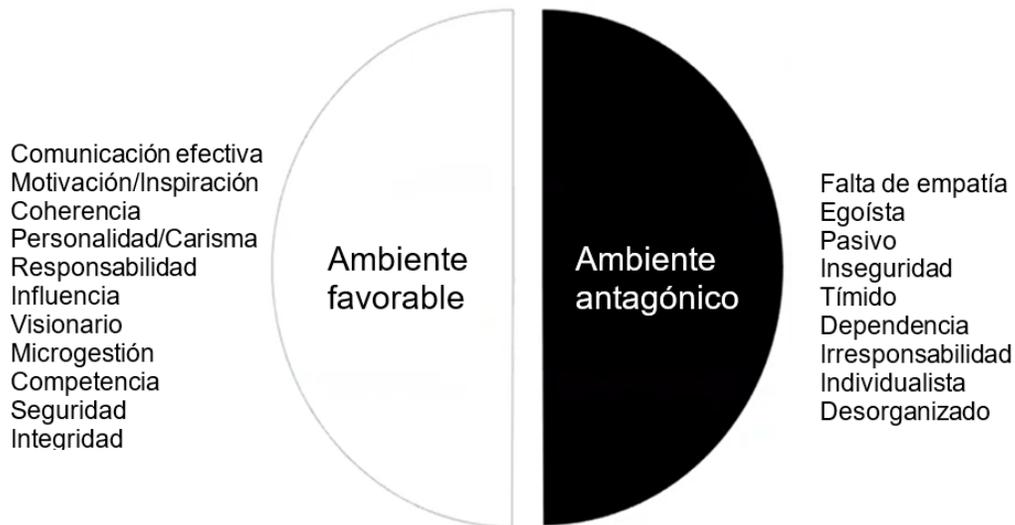
Nota: Factores para determinar las habilidades blandas.

Fuente: Elaboración propia.

Para alcanzar un ambiente favorable dentro de las organizaciones es necesario determinar las habilidades que nos ayuden a construirlo, de la misma forma, es muy importante considerar las debilidades que pueden provocar el efecto contrario en el clima laboral, de tal forma, que al tener presente las habilidades esperadas y las debilidades no deseadas podrán construir una evaluación de apoyo para saber si los supervisores de la organización están calificados para desempeñar el puesto, o bien, si las nuevas contrataciones son aptas para liderar a los equipos de trabajo.

La figura 7 muestra la propuesta de habilidades blandas para un ambiente favorable.

Figura 7:



Nota: Desglose de habilidades contra debilidades, por tipo de ambiente.

Fuente: Elaboración propia.

Este proyecto está enfocado en la identificación de habilidades blandas que se esperan para cubrir puestos de supervisión con la finalidad de mejorar el clima laboral dentro de las organizaciones.

Motivo por el cual se enfoca el proyecto en las habilidades que crean un ambiente favorable para el desarrollo de la personalidad de los colaboradores.

En la Tabla 2 se muestran las definiciones de las Habilidades Blandas Seleccionadas

Tabla 2:

Categoría	Descripción
Comunicación efectiva	Incluye asertividad al expresar ideas, claridad, expresión de inconformidades, comunicación de metas y objetivos de manera continua, seguimiento a actividades y resolución de conflictos.
Motivación/Inspiración	Su manera de actuar y desempeñarse provoca el impulso, sentido de urgencia y determinación para realizar las actividades de manera indirecta por su pasión y comunicación no verbal.
Coherencia	No existe ambigüedad entre lo que solicita y cómo actúa. Lo que dice es congruente con sus acciones, valores, etc.
Personalidad/Carisma	Su manera de ser promueve un clima laboral saludable y ameno, generalmente asociado a la humildad y a la sencillez.
Responsabilidad	Su compromiso y sus resultados lo representan por lo que tiene un alto sentido de su reputación.
Influencia	Tiene el poder de impactar en ideas de personas o grupos ya sea por su credibilidad, reputación o desempeño.
Visionario	Orienta sus resultados integrando su visión personal lo que provoca una genuina convicción de alcanzar sus objetivos laborales.
Micro gestión	Llega a realizar actividades de supervisión espontáneas en los diferentes niveles de su injerencia buscando mejorar y optimizar resultados.
Competencia	Tiene un gran sentido por la competencia productiva y no la competencia destructiva.
Confianza/Seguridad	Tiene la convicción y un gran conocimiento sobre las actividades que desempeña.
Integridad	Busca siempre una integración entre todos los miembros del equipo.
Autenticidad	Tiene su propia esencia y métodos de trabajo poco comunes.

Categoría	Descripción
Delegación	Renuncian al temor de ser superados por sus subordinados y delegan principalmente para generar oportunidades de desarrollo y crecimiento
Creatividad	Se basan en procesos y a su vez dan paso a la innovación y creatividad para implementar mejoras

Nota: Desglose de habilidades por tipo de ambiente.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecida la base, se identificaron las habilidades blandas más importantes en el ámbito laboral, a modo de generar una breve encuesta de fácil aplicación que consta de 10 preguntas con respuestas estandarizadas que permiten la lectura de datos de modo rápido y eficaz, a modo de obtener un porcentaje de valoración.

En la figura 8 se muestra el formato y la elaboración del cuestionario.

Figura 8:

Habilidades blandas para los puestos de Supervisión

Hola, Hugo. Cuando envíe este formulario, el propietario verá su nombre y dirección de correo electrónico.

* Obligatorio

1. Edad

Escriba su respuesta

2. Mencione el giro de la empresa en la que labora *

Manufactura/Producción

Administrativa/Servicios

Logística/Transporte

3. ¿Considera que dentro de su organización existen líderes? *

Sí

No

4. ¿Usted piensa que el clima laboral afecta directamente su desempeño y salud físico/mental? *

Sí

No

5. ¿Tú superior se comunica de forma clara contigo? *

Sí

No

6. ¿Tu superior te motiva para alcanzar los objetivos? *

Sí

No

7. ¿Tu superior te ayuda a solucionar conflictos o problemas laborales? *

Sí

No

8. ¿Tu superior reconoce o agradece tu trabajo? *

Sí

No

9. ¿Tu superior siente empatía hacia ti? *

Sí

No

10. ¿Tu superior te capacita en tus actividades? *

Sí

No

Nota: Habilidades blandas para los puestos de supervisión.
Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL O REFERENCIAL

El marco de referencia o marco referencial es un texto que identifica y expone los antecedentes, las teorías, las regulaciones y/o los lineamientos de un proyecto de investigación, de un programa de acción o de un proceso. (Caterina Chen, 2019)

2.1 Antecedentes

Para poder iniciar la evaluación del desarrollo del liderazgo, primero debemos tomar en cuenta el proceso que se tuvo que llevar a cabo para que la persona o personas, hayan llegado hasta el lugar donde se encuentran. Como bien lo menciona el título “desarrollo de liderazgo en puestos de supervisión”, se lleva a cabo un crecimiento desde una edad temprana, citando a (Vygotsky- Enfoque Sociocultural).

Los aportes dados por Vygotsky a la Psicología Evolutiva representan una referencia de gran relevancia en campos de la teoría evolutiva tales como: desarrollo sociocognitivo de la primera infancia, aparición del lenguaje y la comunicación, construcción del lenguaje escrito y otros aspectos.

La perspectiva evolutiva de Vygotsky es el método principal de su trabajo; señala que un comportamiento sólo puede ser entendido si se estudian sus fases, su cambio, es decir; su historia. (Vygotsky, 1987).

El énfasis le da prioridad al análisis de los procesos, considerando que el argumento principal del análisis genético es que los procesos psicológicos del ser humano solamente pueden ser entendidos mediante la consideración de la forma y el momento de su intervención durante el desarrollo. Analizó los efectos de la interrupción y las intervenciones sobre ellos; dando lugar a las variantes del análisis genético: el método genético-comparativo y el método experimental-evolutivo (Vygotsky, 1987). La concepción del desarrollo sería incompleta sin la distinción y articulación de los cuatro ámbitos en que aplicó su método genético: filogenético (desarrollo de la especie humana), Vygotsky se interesa por las razones que permiten la aparición de funciones psicológicas exclusivamente humanas (funciones superiores), histórico sociocultural señala que este ámbito es el que engendra sistemas artificiales complejos y arbitrarios que regulan la conducta social, ontogenético que representa el punto de encuentro de la evolución biológica, sociocultural y micro genético (desarrollo de aspectos específicos del repertorio psicológico de los sujetos), que buscan una manera de estudiar en vivo la construcción de un proceso psicológico, sin embargo, para el enfoque del pensamiento y el lenguaje, de la misma cita, menciona que:

Uno de los aportes más significativos de la obra de Vygotsky lo constituye la relación que establece entre el pensamiento y el lenguaje, señala que en el desarrollo ontogenético ambos provienen de distintas raíces genéticas, en el desarrollo del habla del niño se puede establecer con certeza una etapa pre-intelectual y en su desarrollo intelectual una etapa pre-lingüística; hasta un cierto punto en el tiempo, las dos siguen líneas separadas, independientemente una de la otra. En un momento determinado estas líneas se encuentran y entonces el pensamiento se torna verbal y el lenguaje racional. El autor señala que la transmisión racional e intencional de la experiencia y el pensamiento a los demás, requiere un sistema mediático y el prototipo de éste es el lenguaje humano. Además, indica que la unidad del pensamiento verbal se encuentra en el aspecto interno de la palabra.

Por otro lado, contamos con la teoría del desarrollo moral de (Kohlberg, 2019), aunado al enfoque sociocultural de (Vygotsky, 1987) donde menciona que:

Todos hemos desarrollado una moral propia e intransferible: unos valores que no solo separan al “mal” del “bien” en el mundo abstracto, sino que también tienen influencia sobre nuestras conductas, percepciones y pensamientos. Incluso se podría decir que puede estar tan interiorizada como para influir sobre nuestras emociones. Uno de los modelos más importantes e influyentes que intentan explicar el desarrollo de nuestra moral. (Kohlberg, 2019)

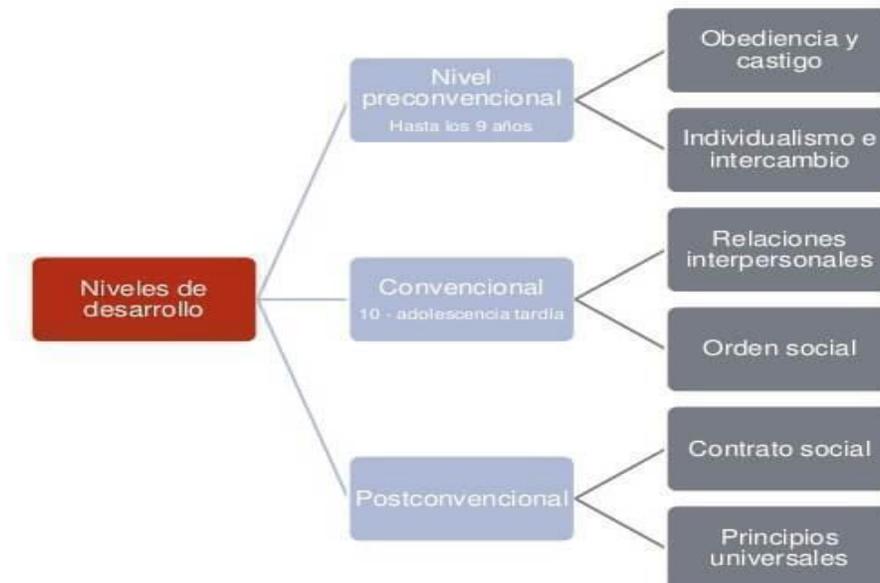
Así mismo al contar todos con moral, establecer una universal siempre ha sido una de las grandes cuestiones que ha preocupado a multitud de filósofos y pensadores. Y podemos observar desde perspectivas kantianas de la moral, basadas en el beneficio grupal, hasta perspectivas utilitaristas, inspiradas en el bien individual. (Kohlberg, 2019)

Si bien, él psicólogo Lawrence Kohlberg quería alejarse del contenido de la moral y estudiar cómo se desarrolla en las personas. A él no le importaba qué estaba bien o mal, le importaba cómo alcanzar esa idea de bien o mal. A través de una gran cantidad de entrevistas y estudios, observó que la construcción de la moral aumenta a medida que los niños crecen. Igual que sucede con otras habilidades, como el lenguaje o la capacidad de razonamiento. (Kohlberg, 2019)

Con esto, se alcanza la conclusión de que el desarrollo moral, pasaba por tres niveles: preconvencional, convencional y posconvencional. Cada uno de los cuales está dividido en dos estadios. Es importante entender que no todos pasan por todos los estadios ni todos llegan al último nivel de desarrollo. A continuación, se explica detalladamente cada uno de los estadios. (Kohlberg, 2019)

En la figura 9 se muestran los niveles de desarrollo moral

Figura 9:



Nota: Teoría del desarrollo Moral.
Fuente: Lawrence Kohlberg, (2019).

2.2 Objeto de estudio

Los puestos jerárquicos dentro de las organizaciones no solo conllevan un dominio dentro de los sistemas y procesos del giro empresarial, existe un aspecto el cual resulta definitivo y marca la diferencia en el manejo de la propia organización en un corto, mediano y largo plazo dentro de sus equipos de trabajo, este aspecto son las habilidades blandas.

Cuando se habla de habilidades blandas se refiere a los rasgos de la personalidad, habilidades sociales, comunicación, lenguaje, hábitos personales, amistad y optimismo que caracteriza a las relaciones con otras personas, incluyendo el sentido común y una actitud flexible positiva. De acuerdo con estudios del Instituto Internacional de Investigación de Stanford y la Fundación Carnegie Mellon, el 75% del éxito a largo plazo en un trabajo depende de la experticia en habilidades blandas.

En el campo de las emociones, la inteligencia emocional y la actitud positiva son las más buscadas, esto se debe a que preparan a las personas para manejar situaciones de estrés alto y para adaptarse a los cambios. Por otro lado, los empleadores necesitan individuos que piensen analítica y críticamente, también que se contextualice sus labores en el marco de las metas globales de la organización.

La solución de problemas y la creatividad son otras habilidades blandas fundamentales hoy en día, lo mismo sucede con la curiosidad y el deseo de aprender, pues contribuyen a dar solución a diferentes problemas.

Finalmente, otras habilidades muy buscadas tienen que ver con las relaciones interpersonales, saber comunicarse, liderar y persuadir a los demás son atributos clave en un profesional; de igual manera, saber trabajar en equipo y demostrar una ética laboral firme son rasgos atractivos en un prospecto.

Hoy en día, es de vital importancia incluirlas dentro de la educación superior para hacer de los jóvenes unos profesionales completos, no solo se trata de brindarles conocimientos, sino de hacerlos crecer como personas y ayudarlos a desarrollar diferentes cualidades que deben ir de la mano con su crecimiento laboral.

Es por ello que los puestos de supervisión dentro de las organizaciones deben de ser otorgados a personal que tenga un conjunto de habilidades duras y blandas adecuadas para guiar, dirigir y alcanzar los objetivos organizacionales, para garantizar esta situación es necesario el evaluar las habilidades blandas y directivas de dicho personal para que por medio de la metodología propuesta en este proyecto de investigación cualquier prospecto pueda tener una visión más amplia de sus capacidades incluyendo los puntos de mejora que se pueden presentar con el análisis de cada resultado de manera específica.

Todo lo anterior no solo es aplicable al ámbito laboral, también puede ser implementado al entorno educativo más específicamente al nivel superior, debido a que el manejo de las diferentes habilidades como el liderazgo son aplicables en el entorno institucional de cada estudiante mejorando no solo su desarrollo personal sino también el de los compañeros de grupo y equipo de trabajo.

Existen cualidades que se relacionan directamente con la forma en que se desenvuelve un buen líder, su importancia se debe a que ejercen una influencia directa en la habilidad para dirigir a un equipo de trabajo y la forma en que este responde, sus cualidades están íntimamente relacionadas entre sí. Estas cualidades o habilidades blandas son aquellas competencias de un individuo que hacen referencia a sus rasgos de personalidad, detectarlas durante el proceso de reclutamiento es la clave para encontrar

al candidato más adecuado, acorde a la cultura organizacional y a la estructura de trabajo del equipo que se piensa formar.

2.3 Ejemplos de liderazgo y casos de éxito de empresas

Un buen líder es capaz de motivar a sus empleados, los ayudan a ver, entender y creer en su visión, de tal forma que lideran la innovación y pavimentan el camino hacia el éxito de una empresa.

- Jeff Bezos: Amazon. El ascenso de Amazon desde los humildes comienzos de la librería en línea en 1995 hasta el sitio web de visita obligada para comprar en Internet ha sido ayudado, en gran parte, por el liderazgo innovador de su fundador y Chief Executive Officer (CEO), Jeff Bezos. Tan solo en el primer trimestre de 2020, la compañía generó 75,5 billones de dólares en ventas. Junto a esto, este comercio tiene otra gran métrica: el 89% de los clientes confía en Amazon. Una de las lecciones que aplicó su líder fue: "escuchar las críticas, pensar qué podrían hacer y decidir liderar la industria" (BBVA, 2020).
- Warren Buffett: Berkshire Hathaway. El inversionista multimillonario Warren Buffett puede tener 83 años, pero sigue completamente vigente. Buffett es actualmente CEO y presidente de Berkshire Hathaway y ha ocupado estos cargos desde 1970. En la actualidad, tiene una fortuna de 82,4 billones de dólares, sin embargo, utiliza una parte de ella para hacer el bien a quien lo necesita. En el 2006, otorgó millones de las acciones de su compañía a la Fundación Bill y Melinda Gates. El programa de televisión Secret Millionaires Club muestra un personaje animado de Buffett, interpretado por él mismo que brinda ayuda y consejos a niños emprendedores. "No hay mejor momento para enseñar a los niños sobre asuntos financieros", explicó Buffett. Él dice que ayudar a los niños a resolver los problemas financieros y las ramificaciones de sus elecciones pueden "ayudarlos a desarrollar hábitos saludables desde el principio, que les servirán para toda la vida" (BBVA, 2020).
- Brian Chesky: Airbnb. El CEO de Airbnb, Brian Chesky, cofundó la compañía en 2008 junto con Joe Gebbia y Nathan Blecharczyk. Se estima que tiene alrededor de 150 millones de usuarios y más de 6 millones de alojamientos publicados entre casi 200 países. Chesky, quien dejó su apartamento en 2010 y se ha alojado en una opción disponible de Airbnb desde entonces, promueve una buena dinámica de empresa e intenta conocer a cada nuevo miembro del personal, de hecho, afirma que "La cultura es tan increíblemente importante porque es la base de toda innovación futura. Las personas con pasión pueden cambiar el mundo" (BBVA, 2020).
- Elon Musk: Tesla Motors y SpaceX. Elon Musk es el CEO y Chief Technology Officer (CTO) de la compañía de exploración espacial SpaceX y también es el CEO y Arquitecto jefe de Producto de la compañía de autos eléctricos Tesla Motors, por lo que claramente tiene un interés especial en la tecnología futurista. En 2013, SpaceX llegó a los titulares como la primera empresa privada en lanzar un satélite en órbita geosíncrona. Mientras tanto, el auto eléctrico Modelo S de Tesla recibió gran reconocimiento ese mismo año y ganó numerosos premios al "auto del año". En agosto de 2013, Musk reveló su concepto de transporte Hyperloop, en el que las cápsulas de pasajeros deben ser lanzadas a través de tubos gracias al uso de ventiladores e imanes, logrando una velocidad máxima de 760 mph. Manteniéndose fiel a sus credenciales ecológicas, Musk cree que el

sistema debería funcionar con energía solar. Todo esto muestra la excepcional capacidad de Musk de contagiar ideas visionarias con sus equipos. (BBVA, 2020)

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

El Marco teórico es el resultado de los dos primeros pasos de una investigación (la idea y planteamiento del problema), ya que una vez que se tiene claro que se va a investigar, es el “manos a la obra” de la investigación. Consiste en analizar y presentar las teorías que existen sobre el problema a investigar, también incluye los trabajos e investigaciones que existen y todos los antecedentes sobre lo que se va a desarrollar como investigación. El marco teórico se refiere a todas las fuentes de consulta teórica de que se puede disponer sobre el problema a investigar. (Zamorano, 2013)

3.1 ¿Qué es el liderazgo?

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Es una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan el resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes. Existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros de este. (Flores, 2020)

El liderazgo, implica el uso de la influencia, ser un agente de cambio, ser capaz de afectar la conducta y el rendimiento de los miembros del grupo y cumplir unos objetivos individuales, grupales u organizacionales. La eficacia de los líderes se suele medir por el cumplimiento de dichos objetivos. (Flores, 2020)

Es por ello por lo que la definición de liderazgo es el intento de utilizar tipos de influencia que no resulta de dominadores para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo.

El liderazgo, como tal es difícil y complejo e implica de entre muchas variables la capacidad de persuadir a otros de efectuar con entusiasmo determinados propósitos, es decir es la relación de influencia entre dos o más personas que son completamente interdependientes para el logro de los objetivos de equipo.

En otras palabras, abarcando un contexto más amplio, implica una relación de influencia particular entre componentes de un grupo, en la que el líder proporciona a los miembros de equipo recursos valiosos para lograr fines comunes.

El liderazgo es un proceso donde el individuo ordena, guía, influencia y supervisa los pensamientos, sentimientos, acciones o conductas de otros.

En el liderazgo señalaremos lo siguiente:

- Es una acción sobre personas, en la que se destacan sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas.
- En el liderazgo se consigue que otros hagan, por lo tanto, se debe contar con la capacidad de entender por qué la gente actúa y saberlo manejar con destreza logrando la motivación o motivaciones necesarias
- El liderazgo involucra el papel de autoridad, responsabilidad, respeto y demás valores (Flores, 2020)

3.2 Enfoques de liderazgo

Existen diversos métodos para enfocar una definición concreta del concepto de liderazgo, algunos de estos son los siguientes:

La teoría del “gran hombre” de Thomas Carlyle, según la cual el líder ha nacido con ese dote, y no se ha hecho después, esta teoría resulta ser la base de la monarquía, en la que se dice que se nace rey.

La teoría de los rasgos, que afirma que el líder posee unos rasgos característicos que le diferencia de los demás. Tales rasgos pueden ser fisiológicos (talla, estatura, timbre de voz, fuerza, etc.), intelectuales (inteligencia, vivacidad de espíritu) o psicológicos (estabilidad emocional, empatía, capacidad de percepción, etc.). (Flores, 2020)

El enfoque situacional, según el cual a cada situación específica que se presente le corresponde un líder en específico. Este es el ser capaz de conducir al grupo hacia un objetivo común y de obtener el consentimiento de los demás en un momento determinado de la historia del grupo.

El enfoque funcional, según el cual el líder es el que se desempeña adecuadamente a una función necesaria para la supervivencia del grupo. Se trata, en este caso, de un comportamiento particular orientado hacia un fin específico.

El enfoque empírico considera que el líder es la persona elegida por los miembros del grupo como líder. Se trata de una elección conjunta, en la que el líder se revela como la persona central del grupo.

El enfoque institucional o sociológico se basa en el estatus ocupado por el líder en relación con las demás posiciones en el seno del grupo. El líder es quien tiene la posibilidad de que una orden suya, con un contenido específico, sea ejecutada por un grupo dado de personas. (Flores, 2020)

El enfoque cognoscitivo, según el cual el líder es designado por sus cualidades de experto y por la fama de sus conocimientos y de su experiencia en un dominio que interesa al grupo. El líder está investido de un prestigio carismático y encarna el yo colectivo. (Flores, 2020)

El enfoque naturalista afirma que el líder posee de ordinarios una fuerte personalidad, se expresa fácilmente y con mucha convicción. La influencia que ejerce sobre el grupo proviene de su facilidad para comprometerse e implicarse. (Flores, 2020)

La pluralidad de enfoques, tanto psicológicos como empíricos, impide la definición de una noción unitaria de liderazgo. Y es sin lugar a duda por esta razón que los investigadores se han dedicado más a estudiar las conductas de los líderes y no la parte de sus rasgos individuales o las situaciones en que viven.

3.3 Estilos de liderazgo

Aunque no existe una manera “correcta” de dirigir, es posible identificar los estilos más comunes de dirección y cómo afecta la forma en que funcionan los grupos bajo distintas circunstancias, algunos expertos plantean que el liderazgo es solo uno y que, como los líderes son personas con diversas características, eso los hace distintos. Otros afirman que hay varios tipos de liderazgo con diferentes características. (Orellana, 2019)

En la figura 10 se observan los tipos de liderazgo.

Figura 10:

TIPOS DE LIDERAZGO			
LIDERAZGO CARISMÁTICO	LIDERAZGO BUROCRÁTICO	LIDERAZGO PARTICIPATIVO	LIDERAZGO AUTORITARIO
Capacidad de seducir	Regular y repetitivo	Modelo flexible	Despotismo e inflexibilidad
LIDERAZGO "LAISSEZ-FAIRE"	LIDERAZGO ESTRATÉGICO	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
Confía en la autonomía	Organización y planificación	En transiciones	Recompensas a corto plazo
	LIDERAZGO ORIENTADO A LAS PERSONAS	LIDERAZGO ORIENTADO A LAS TAREAS	LIDERAZGO NATURAL
	Cercano	Logro de objetivos	Líder democrático

UNCOMO

Nota:Tipos de liderazgo.

Fuente:Carla Martínez Dantí, (2022).

Según Max Weber:

- Líder carismático. Entusiasma a la gente y es elegido por eso, tiene tendencia a creer más en sí mismo que en sus seguidores.
- Líder tradicional. Hereda el poder, generalmente porque pertenece a un grupo familiar de élite o a una clase social
- Líder legítimo. Adquiere el poder a través de caminos legales; es lo contrario al "líder ilegítimo" que obtiene el poder por vías ilegales. (Orellana, 2019)

Según la formalidad de su elección:

- Líder formal. Es elegido líder en un grupo u organización y tiene la autoridad para impartir castigos o dar recompensas, tomar decisiones y guiar al grupo.
- Líder informal. No es elegido directamente como líder, por lo que no tiene una autoridad, pero es seguido por el resto de los miembros del grupo por su carisma y su capacidad de motivación (Orellana, 2019).

Según la relación con sus seguidores:

- Líder dictador. Impone su autoridad y sus decisiones sin dejar espacio para el diálogo; fuerza sus ideas y puntos de vista al grupo.
- Líder autocrático. Tiene el poder de decisión sobre el grupo y guía el camino a seguir sin permitir la participación del resto de los miembros del equipo.
- Líder democrático. Alienta la participación de los miembros del grupo o equipo para tomar decisiones en conjunto, respeta las opiniones ajenas y delega tareas.
- Líder onomatopéyico. Guía al grupo y lo motiva a través de onomatopeyas para generar entusiasmo y fidelizar a los miembros.
- Líder paternalista. Toma las decisiones y establece el camino a seguir, trabaja en base a resultados e impone un sistema de premios y castigos para incentivar a los miembros.
- Líder liberal. Deja el poder de decisión y el cumplimiento de las funciones en manos de los miembros, ya que confía en el equipo y da su apoyo. (Orellana, 2019)

Según la influencia que ejerce sobre los seguidores:

- Líder transaccional. Busca el cumplimiento de las tareas de los miembros del equipo por medio de un sistema de premios y castigos.
- Líder transformacional. Motiva a los seguidores y se centra en ellos y su potencial para lograr los cambios esperados en la organización. Es un líder que cree en su equipo y forma lazos con sus miembros.
- Líder auténtico. Conoce sus fortalezas y debilidades, comparte sus opiniones, pensamientos y sentimientos, y escucha los de los demás miembros del grupo. Es un líder equilibrado que busca opiniones diversas antes de tomar decisiones.
- Líder lateral. Tiene experiencia en el cargo en el que se desempeña y lidera un grupo sin ser jefe, se destaca por su poder de motivación, comunicación y guía al grupo.
- Líder longitudinal. Utiliza la autoridad y el poder que le da tener un puesto jerárquico al de sus seguidores. (Orellana, 2019)

Aunque es posible que los líderes sean igual de expertos en los estilos orientados hacia la misión y hacia las personas, mucha gente demuestra más habilidad en uno, o en el otro estilo. Así pues, en muchos grupos, aún en aquellos con líder designado, se necesita más de una persona para satisfacer todos los cargos de liderazgo dentro de la agrupación. (Orellana, 2019)

3.4 Funciones del liderazgo en los equipos de trabajo

3.4.1 Dirigir

Para dirigir equipos de trabajo es necesario e indispensable planear una agenda, ofrecerles a todos, una oportunidad igual de participar, formular preguntas apropiadas, lidiar con la diversidad cultural, resumir el debate y formar el consenso.

Planificación de la agenda. Una agenda es el perfil de los temas que necesitan ser cubiertos en una junta de trabajo. Deberá ser entregada con anticipación para que los miembros se preparen para la junta de trabajo, esta incluye por lo general los temas a tratar y que están por resolver en un conflicto o discusión. (Jones, 2020)

Ofrecer a todos, la oportunidad de participar. El líder debe asumir que todos los miembros del grupo tienen algo con lo que puedan contribuir. Como consecuencia puede que tenga que mantener

controlados a algunos miembros y tendrá que invitar a los que estén renuentes a debatir. Lograr el equilibrio es una prueba de liderazgo. (Jones, 2020)

Formular preguntas adecuadas. Una de las herramientas más efectivas del liderazgo es la capacidad de interrogar de manera apropiada. Esta habilidad requiere de saber qué tipo de preguntas hacer y en qué momento. Los dos tipos de preguntas más efectivas son aquellas que solicitan información de apoyo y aquellas otras que son completamente abiertas y que les dan a los miembros una total libertad de respuesta. Saber cuándo formular las preguntas es igual de importante. Se deberá hacer preguntas para enfocar, sondear y lidiar con los problemas interpersonales. (Jones,2020)

Lidiar con la diversidad cultural, es importante para un líder reconocer y aceptar las diferencias dentro del grupo. Antes de que un grupo con diferencias culturales importantes pueda funcionar de manera eficaz, es importante que todos los miembros reconozcan tales diferencias y que estén dispuestos a tratar de funcionar a pesar de ellas. (Jones, 2020)

Resumir y cristalizar el consenso, durante el debate los individuos pueden sacar muchas conclusiones que se relacionan con los puntos de la agenda. Algunas serán compatibles y otras serán contradictorias. Es responsabilidad del líder señalar las conclusiones intermedias al resumir lo que se ha dicho y subrayar las áreas de acuerdo y de desacuerdo antes de buscar el consenso. (Jones, 2020)

3.4.2 Preparar

Preparar es el proceso diario de ayudar a los otros a que reconozcan las oportunidades para perfeccionar su desempeño. Un buen preparador observa lo que la gente hace, le muestra los problemas o ineficiencias de sus métodos, ofrece sugerencias para mejorarlos y ayuda a utilizarlos de una manera efectiva. (Jones, 2020)

Un preparador eficaz es un experto en la parte técnica y un observador muy agudo. No se podrá ayudar a nadie de una manera eficaz si no entiende la forma correcta y más eficiente de representar un comportamiento en particular.

Un líder eficaz analiza y suministra sugerencias específicas para el mejoramiento. Algunas personas son buenos observadores, pero en realidad no saben las características que necesita el empleo para mejorar.

Un entrenador eficiente crea un ambiente de apoyo en la solución de un problema. Un preparador eficaz ayuda a la gente a perfeccionar su desempeño si crea un medio ambiente positivo para la resolución de los problemas particulares.

3.4.3 Asesorar

La asesoría es el debate de un problema emocional con otra persona para poder resolverlo y ayudar al otro mejor con el mismo. La gente experimenta una variedad de problemas que afectan a sus vidas de una manera general y en particular su desempeño en el trabajo es necesario entonces demostrar nuestro liderazgo por medio de la asesoría. Los asesores efectivos mantienen la intimidad, escuchan de una manera atenta y solidaria los sentimientos y las circunstancias de los demás, y les ayudan a determinar lo que tienen que hacer, lo cual incluye la búsqueda de ayuda profesional. (Jones, 2020)

Los consejeros eficaces aseguran la confianza. En ninguna circunstancia los consejeros eficaces no le dicen a nadie más los problemas personales de otras personas.

Los consejeros eficaces son buenos para escuchar a los demás. La buena asesoría empieza con un oído atento y una atención aguda.

Los asesores efectivos auxilian a sus colegas para encontrar ayuda. En ocasiones lo mejor que un buen líder puede hacer es presentar como sugerencia que las personas se pueden beneficiar de la ayuda profesional en sus problemas particulares.

3.5 Supervisores en las organizaciones

El rol del supervisor dentro de las organizaciones es el de un guía, líder, orientador y conductor que puede, mediante sus ejemplos, llevar al equipo de trabajo a conseguir los objetivos propuestos por la empresa.

El supervisor es el nexo entre los directivos y el personal operativo y, como líder, tiene un papel preponderante para que todo el personal a su cargo pueda desempeñarse acorde a las políticas y convenios trazados por la gerencia. (Cetys, 2021)

3.5.1 ¿Qué es un supervisor?

El supervisor es el colaborador de una empresa o negocio que se encarga de dirigir las actividades de otros, tanto en administración como en todo tipo de trabajos. Sin duda el supervisor es una pieza clave dentro de todas las organizaciones. Si bien existen estilos de supervisor muy diferentes, cabe destacar que todos ellos, deben contar con algunas características concretas, como la capacidad de gestión y de motivación de equipos porque de ellos depende que el resto de trabajadores desarrollen buenas actitudes, mejoren la calidad y el rendimiento de sus trabajos y se encuentren moralmente motivados para desarrollar sus diferentes tareas. (Fossatti, 2021)

En la actualidad los supervisores son mucho más que simples “capataces”, como se les concebía en el pasado. Los supervisores de hoy deben ser líderes de grupo, especialistas en las conductas y el comportamiento humano y también en las diferentes habilidades tanto técnicas como también administrativas que corresponden a su trabajo. Sin duda uno de los puntos más importantes para ser un supervisor de éxito pasa por aprender a desarrollar actitudes y conocimientos en favor de la dirección y de la gestión de los equipos porque los resultados de la empresa siempre dependerán del trabajo que hagan los empleados. (Fossatti, 2021)

3.5.2 El papel de un supervisor en las organizaciones

Las funciones de un supervisor permiten gestionar eficientemente un equipo, propiciar la colaboración y generar un ambiente laboral sano. A continuación, se explica en qué consiste cada una de sus responsabilidades:

a) Gestionar el flujo de trabajo

Es responsabilidad del supervisor crear y probar sistemas más eficientes para trabajar. También asigna tareas y verifica muy de cerca que cada integrante del equipo realice diligentemente su trabajo. Un supervisor debe definir metas a alcanzar, comunicar al equipo los objetivos y monitorear su avance. (Fossatti, 2021)

b) Capacitar a nuevos empleados

Otra tarea fundamental de un supervisor es dar la bienvenida a nuevos integrantes, explicarles sus funciones y brindar acompañamiento durante su transición. Esto incluye la presentación oficial con el resto del equipo, explicar las políticas de la empresa, los derechos y obligaciones que tienen como empleados. Dependiendo de la compañía, en este proceso el supervisor trabajará junto con el departamento de Recursos Humanos o por su cuenta. (Fossatti, 2021)

c) Gestionar el tiempo del equipo a su cargo

A pesar de que el supervisor no suele ser quien decide los horarios de entrada, salida y cambios de turno, sí puede organizar los tiempos dentro de estos horarios y designar a los miembros de su equipo en diversos roles, turnos o funciones según lo crea conveniente. Al administrar los horarios de los empleados, el supervisor debe tener la capacidad de cubrir las funciones de bajas por enfermedad u otras causas inesperadas. (Fossatti, 2021)

d) Reportar a la Gerencia y Recursos Humanos

Como supervisor generalmente se es responsable de informar el desempeño individual y grupal a RR. HH. y Gerencia, quien a su vez comunicará estos resultados a la Dirección. Generalmente se pide que se evalúe el nivel de productividad, profesionalismo, conducta, puntualidad, trabajar de acuerdo con las políticas de la empresa y el cumplimiento de objetivos. (Fossatti, 2021)

e) Retroalimentación y programas de reconocimiento

Además de evaluar el desempeño, los supervisores deben brindar retroalimentación sobre el trabajo a los empleados, señalar oportunidades de mejora e incentivar las buenas acciones. Un supervisor puede estar a cargo de programas de reconocimiento para compensar a los colaboradores más destacados. (Fossatti, 2021)

f) Identificar oportunidades de promoción

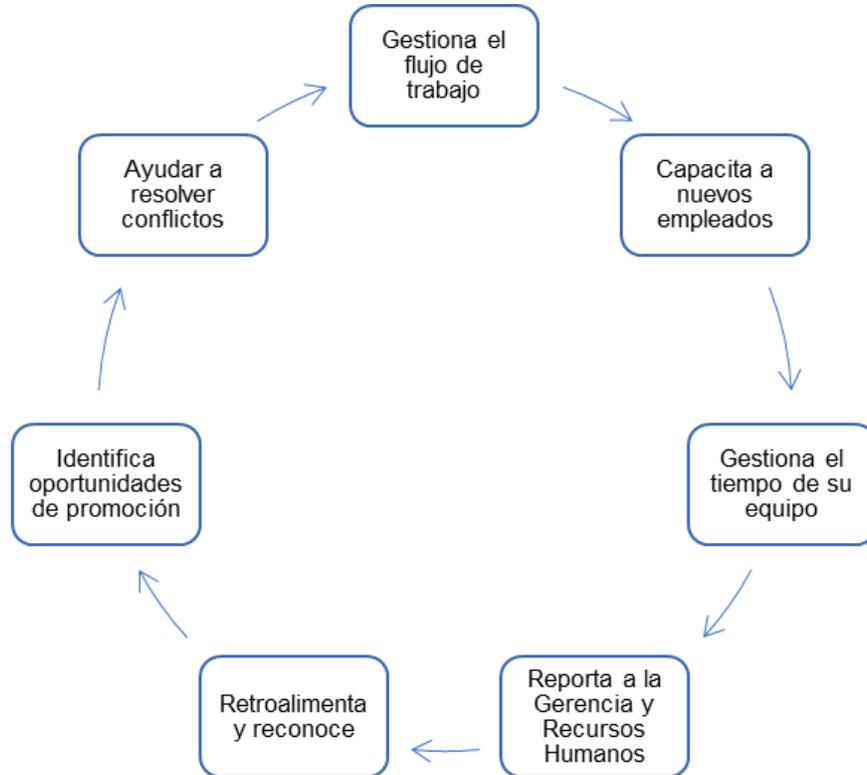
Aunque un supervisor no suele tener la autoridad para promover empleados, es común que la alta gerencia les solicite sugerir opciones para un ascenso. Esto debido a que los supervisores trabajan en estrecha colaboración con su equipo y conocen las fortalezas y debilidades de cada integrante.

g) Ayudar a resolver conflictos entre miembros del equipo

Un supervisor es el primer contacto que puede tener un empleado cuando tiene algún asunto referente a su trabajo, quejas o sugerencias. Lo mismo sucede con los conflictos entre empleados. El supervisor puede decidir si se hace cargo personalmente de la situación o si es necesario derivarla a recursos humanos. (Fossatti, 2021)

En la figura 11 observamos el ciclo de la supervisión.

Figura 11:



Nota: El papel de un supervisor en las organizaciones.
Fuente: Elaboración propia.

3.5.3 Cualidades de un supervisor

En la tabla 3 se muestra la descripción de cualidades deseables en un supervisor.

Tabla 3:

SUPERVISOR	DEBER SER	DESCRIPCIÓN
Los objetivos suelen desaparecer al paso de la escasez de recursos.	Fijación de objetivos.	Los objetivos deben ser claros para cada persona y no desviarse de los mismos.
Falta de planeación.	Cumplimiento de planes.	Para trazar objetivos se deberá acudir a la planeación.
Falta de eficiencia en el flujo laboral.	Organización del flujo de trabajo.	El flujo de trabajo debe ser eficiente para mejorar tiempos y actividades.
Ausencia de creatividad.	Creatividad e ingenio.	Capacidad de concebir soluciones presentes y futuras.
Ausencia de persuasión con el personal a su cargo.	Persuasión para con los trabajadores.	Persuadir a los trabajadores a mejorar sus actividades y a mejorar personalmente.
Celos en las actividades.	Colaboración	Mejora el tiempo de las actividades con el apoyo del personal.
Personal cerrado a sus habilidades.	Flexibilidad y capacidad de adaptación.	Adaptarse a la forma de trabajar que más convenga al equipo.
Falta de liderazgo y praxis.	Habilidades interpersonales.	Conjunto de destrezas que nos permiten relacionarnos y establecer vínculos estables y efectivos con todo tipo.
falta de actitud.	Actitud positiva y profesional.	Forma con la que haces las cosas y tu predisposición.
Sin ética para terminar actividades.	Ética laboral.	Ligada en todo momento al modo en que llevas a cabo tu labor, la cual implica tu entrega vocacional, responsabilidad, honestidad intelectual y práctica.

Nota: Cualidades de un supervisor.

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Habilidades blandas

Para hacer el trabajo efectivamente, se necesita lo que se denomina como 'habilidades duras': el conocimiento técnico y conocimientos específicos sobre el área de la que eres responsable. Pero en un mundo laboral siempre cambiante, las "habilidades blandas" menos promocionadas pueden ser igual de importantes, si no más cruciales. (Morgan, 2022)

Estas habilidades son más matizadas, incluso de bajo perfil: piensa en las características y comportamientos personales que hacen a un líder fuerte o un buen miembro del equipo. Especialmente en medio de la normalización del trabajo remoto, donde la colaboración y las formas de innovar han cambiado, las empresas están comenzando a darse cuenta de la importancia de estos intangibles al construir equipos diversos y exitosos. (Morgan, 2022)

Como resultado, los empleadores están considerando cada vez más las habilidades sociales de un candidato tanto como su experiencia y especialidades técnicas explícitas, dicen los expertos. Algunas de estas habilidades blandas pueden ser innatas: hay rasgos de personalidad que hacen que alguien sea un buen comunicador natural o un pensador analítico. (Morgan, 2022)

Quienes no cuentan con estas habilidades desarrolladas o bien no las tiene bien identificadas, pueden ampliarlas y perfeccionarlas, así como aprender a mostrarlas.

3.6.1 ¿Qué son las habilidades blandas?

Las denominadas habilidades blandas son aquellas que en combinación de atributos o características de una persona que permiten interactuar y una interrelación socioemocional con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al desarrollo profesional, a ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria. Gran parte del éxito y el buen desempeño en la productividad de equipos colaborativos dependen del desarrollo de sus habilidades blandas.

No sólo son un ingrediente en particular e individual, sino que son el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás y otros factores sociales que hacen a una persona relacionarse y comunicarse de manera efectiva con los demás.

En la figura 12 se muestran las fortalezas humanas en la era digital.

Figura 12:



Nota: Habilidades más valoradas.

Fuente: Fernández Maximiliano, (2022).

Teniendo en cuenta lo anterior es que las habilidades blandas tienen relación con lo que se conoce como inteligencia emocional, esto debido a que la relación y comunicación efectiva se ven afectadas principalmente por la capacidad de conocer y manejar las emociones, tanto en nosotros mismos como en los demás. También se puede utilizar el término de "competencias interpersonales" para referirse a estas habilidades en una persona.

"Algunos ejemplos de mentalidades de habilidades blandas pueden ser quienes aprenden continuamente o quienes son muy resilientes. Muchos comportamientos (pensamiento crítico, escucha activa, resolución imaginativa de problemas, por nombrar algunos) también son habilidades interpersonales". (BBC Mundo, 2019)

Algunos ejemplos específicos de habilidades blandas son:

- **Comunicación y Escucha activa:** La escucha activa es una habilidad del ser humano centrada en escuchar con atención a la persona con la que se mantiene una conversación. No se trata de estar pendiente de dar una respuesta y tan solo oír lo que dice. Esta habilidad comunicativa tiene como objetivo escuchar con atención y de forma activa a cualquier individuo o algo que se está comunicando. (Flores, 2020)
- **Liderazgo:** El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyan (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente. (Flores, 2020)
- **Planificación y Gestión del tiempo:** Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para el cumplimiento de diferentes actividades que por sí mismas tienen un tiempo límite en el cual deben de ser culminadas con ciertos requisitos, estas actividades resultan identificables porque presentan un grado de importancia para las personas involucradas y su repercusión en los involucrados.

- Trabajo en equipo: “El trabajo en equipo es una labor que se lleva a cabo a través de un conjunto de integrantes que tienen un objetivo común, aunque cada uno desarrolle sus tareas de forma individual para conseguirlo”. (Peiró, 2020)
- Flexibilidad: Este concepto se refiere principalmente a la habilidad de responder a los cambios del entorno de manera efectiva, esto dirigido según el contexto del que se habla por ejemplo en el ámbito estratégico se maneja para la participación de una empresa en el mercado, mientras que en el contexto estructural habla principalmente de la reestructuración organizacional, entre otros. Justo por esta situación es que la flexibilidad es enfocada a cada ámbito del que se trate.
- Toma de decisiones: Es un proceso en el cual toda la parte interpersonal de una persona se pone en acción; es decir, sus conocimientos, personalidad, inteligencia emocional, etc. Trabajan en conjunto para el accionar y efectuar la evaluación consciente o inconsciente de las distintas alternativas a elegir en cualquier situación que se presente dentro de la vida de cualquier persona.
- Orientación a resultados: Es la habilidad de tomar acción directa para alcanzar un objetivo en específico tanto en ámbito profesional como personal, siendo altamente demandante en el ámbito empresarial. Debido a la alta competitividad y constante evolución organizacional, es por ello por lo que se llega a enfocar las acciones del personal en las organizaciones para completar los objetivos corporativos.
- Negociación: La negociación es un procedimiento, en el que dos o más personas que tienen intereses comunes, intentan llegar a un acuerdo sobre aquellos puntos en que no concuerdan, con la intención de resolver las diferencias y lograr un convenio beneficioso para las dos partes. Poseer habilidades de negociación es una cualidad que contribuye a alcanzar más fácilmente los objetivos. (CETYS, 2021)

Otra forma de enfocarlo es diferenciar estas características de lo que se conoce como las habilidades duras; estas últimas son las habilidades referentes a los conocimientos técnicos que posee el empleado, este tipo de habilidades, por lo general se adquieren a lo largo del tiempo, fruto de la experiencia cosechada con el paso de los años es decir de manera empírica, también estas suelen gestionarse en las universidades y las instituciones académicas.

Estas últimas están estrictamente relacionadas con los requerimientos formales y técnicos para realizar una determinada actividad, por ejemplo, conocer los procedimientos aplicables para el manejo de un software en específico, el conocimiento de la funcionalidad de cierto tipo de maquinaria o el manejo de documentos legales para actividades jurídicas.

En la figura 13 se observa la comparación entre habilidades blandas y habilidades duras.
Figura 13:



Nota: Diferencia entre habilidades blandas y habilidades duras.

Fuente: Soldevilla Vidal Javier, (2021).

También es muy importante no idealizar las diferentes capacidades o habilidades de cada quien; para algunas labores o actividades las habilidades blandas tienen una gran importancia; por ejemplo, para trabajos de ventas directa con el cliente resultan indispensables asimismo si las funciones están relacionadas con la comunicación e interacción con personal de diferentes departamentos y diferente jerarquía, mientras que otros trabajos tienen sus requerimientos enfocados en las habilidades duras del candidato por ejemplo, un operador de maquinaria o un programador.

3.6.2 Las habilidades blandas y duras en el entorno laboral

A medida que muchas de las partes altamente técnicas del trabajo se automatizan cada vez más o se reemplazan por herramientas tecnológicas, las empresas buscan empleados que puedan resolver problemas, hacer malabarismos con mayores responsabilidades y trabajar bien con los demás. (Morgan, 2022)

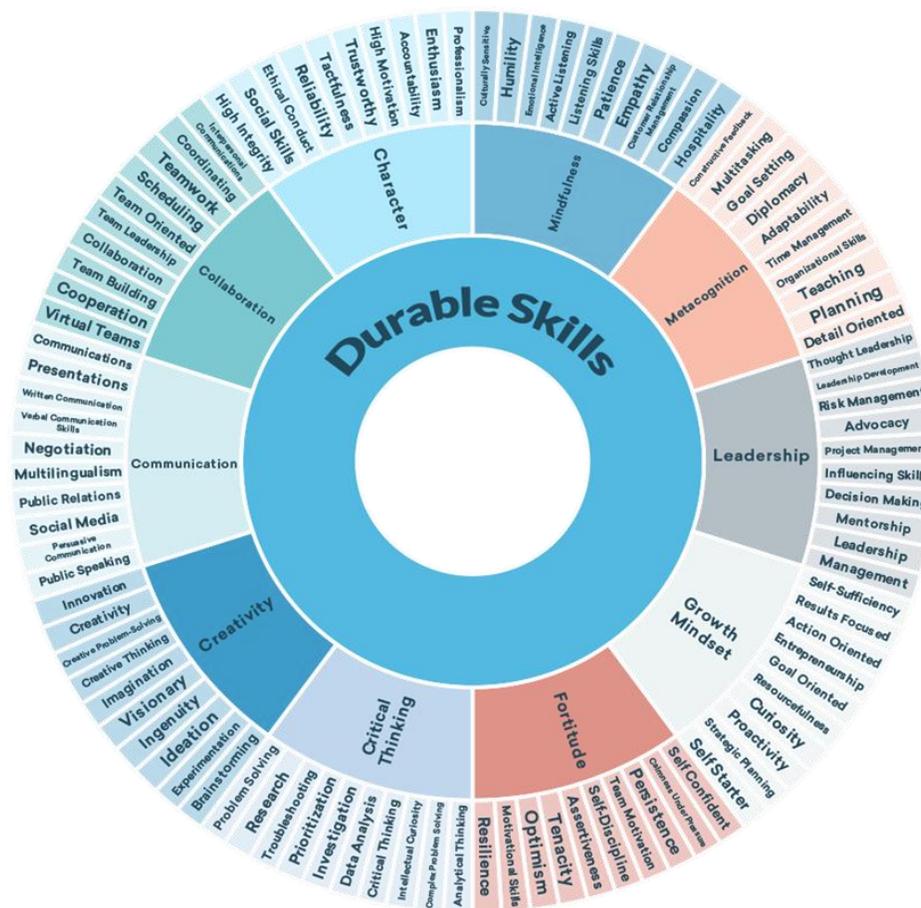
La actual escasez de mano de obra también hace que las organizaciones se centren en la longevidad: los empleados que tienen las habilidades interpersonales y la inteligencia emocional para llegar a puestos de liderazgo ofrecen mucho más valor. Además, las habilidades blandas se han vuelto aún más importantes en el panorama laboral post pandémico y en gran parte remoto. (Morgan, 2022)

Por ejemplo, la comunicación en medios digitales tiende a ser mucho más dispersa y compleja cuando los trabajadores no se integran de forma presencial es decir no se ven cara a cara con sus colaboradores. La flexibilidad y adaptabilidad también son habilidades blandas, y los últimos años han requerido mucho de ella.

En una revisión del año 2021 de más de 80 millones de propuestas de trabajo en 22 sectores industriales, la organización educativa América Succeeds indica como resultado que casi dos tercios de los puestos solicitados incluían habilidades blandas entre sus requisitos.

En la figura 14 se muestran las habilidades blandas y sus categorías

Figura 14:



Nota: Habilidades blandas y duras solicitadas en sectores industriales.
Fuente: America Succeeds, (2021).

Como se muestra en la figura anterior, en todas las ofertas de trabajo expresadas en el estudio, de las 10 habilidades más demandadas 7 eran habilidades blandas.

En este mismo informe mostró que ciertos tipos de puestos priorizan y solicitan aún más las habilidades blandas: eran las calificaciones más deseadas para el 91% de los puestos de gestión, el 86% de los puestos de operaciones comerciales y el 81% de los puestos de ingeniería, un hecho que puede sorprender, ya que es un campo generalmente considerado altamente técnico. (Morgan, 2022)

"Cuando observamos la fuerza laboral de hoy, definitivamente ha habido un cambio hacia exigir más de que lo que yo llamaría 'conocimiento tácito' y 'habilidades tácitas'... lo que significa que eres bueno en lo que haces, es decir, si eres ingeniero, se espera que seas bueno codificando o diseñando o si trabajas en finanzas, en análisis de datos numéricos". (BBC Mundo, 2019)

El cambio al que él se refiere es: "hay una comprensión más profunda de que las personas vienen primero, antes que el desempeño". (BBC Mundo, 2019)

Este enfoque no quiere decir que las habilidades duras hayan perdido importancia se refiere a que tanto habilidades blandas como duras son complementarias pero las empresas se han dado cuenta en estos años que entre mayor sea el enfoque en las habilidades blandas que mantienen a una organización unida genera un mayor rendimiento en el clima laboral y en la parte productiva así mismo la financiera.

Debido a ello, los empleadores buscan activamente candidatos de acuerdo con sus características y preferencias es decir su set de habilidades blandas y duras. Sin embargo, los ejecutivos informan que esta búsqueda resulta compleja para encontrar personal que tenga los conjuntos de habilidades blandas aplicadas, desarrolladas o simplemente identificadas.

En la figura 15 se observan las habilidades duras demandadas.

Figura 15:

Habilidades duras buscadas por los reclutadores	
 Informática	Manejo de paquetería Office como: Word, Excel, Power Point, etc
 Formación específica	Para temas específicos de profesión como: administración, derecho, bases de datos
 Programación	Manejo de lenguajes de programación tipo: html, java, etc.
 Legal	Conocimiento básicos sobre la Ley federal del Trabajo y normativas específicas para cada área
Idiomas extranjeros	Inglés nivel B1 y B2

Nota: Habilidades duras buscadas por los reclutadores.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 16 se muestran las habilidades blandas buscadas por los reclutadores.

Figura 16:



Nota: Habilidades blandas buscadas por los reclutadores.

Fuente: Elaboración propia.

Este creciente enfoque en las habilidades blandas puede resultar desconcertante para algunos trabajadores, especialmente a aquellos que no tienen identificadas dichas habilidades, ya que estas se encuentran en cada persona sin embargo la mayoría de las personas no las tienen identificadas a pesar de utilizarlas constantemente, pero estas son habilidades que se pueden identificar aprender y desarrollar.

Para perfeccionar las habilidades blandas hay que comenzar por pedir comentarios para identificar rasgos que permitan concientizar a cada persona con respecto a las características que permiten un correcto aprendizaje y desarrollo de sus propias habilidades dando principal prioridad a todas aquellas que se utilicen en su ámbito laboral o personal vigente.

"Quienes quieren mejorar en sus trabajos, o ser mejores empleados, o tener un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, entienden y aprecian el valor de afinar constantemente estas mentalidades y comportamientos". (Morgan, 2022)

Mejorar estas habilidades puede significar el forzar a salir de la zona de confort dependiendo del tipo de habilidad que se esté manejando y del grado de motivación que cada persona presente siendo esta última característica también una habilidad blanda.

Además, estas habilidades más allá de mejorar las perspectivas en el ámbito laboral tienen beneficios adicionales tales como que las personas con un alto desarrollo de habilidades blandas como la inteligencia emocional tienen menos probabilidades de sufrir por estrés y ansiedad, pero si estas situaciones se presenta este mismo personal tiene un buen manejo y control de dichos malestares.

En el caso de las habilidades duras la situación es muy diferente ya que están son de mero conocimiento técnico por ejemplo es suficiente con estudiar el manual de funcionamiento de un dispositivo electrónico para utilizar esa herramienta de forma óptima en un cierto ámbito además de que estas no son transferibles es decir este conocimiento de habilidades duras es aplicable para solo algunos ámbitos o áreas de trabajo mientras que las habilidades blandas son transferibles ya que una misma habilidad puede ser utilizada en un contexto completamente diferente mejorando la labor personal y el proceso en sí, en cualquier caso, tanto las habilidades blandas como las habilidades duras pueden ser desarrolladas.

Un buen ejemplo de las habilidades blandas en el ámbito laboral es el dirigir a otros para lograr objetivos debido a que representa uno de los desafíos más importantes y constantes que asumen los empleados cuando llegan a ocupar cargos de supervisión para ello es necesario el utilizar el liderazgo.

En la carrera profesional de la mayoría de las personas que cuentan con conocimientos y habilidades derivadas de su preparación académica como resultado del buen desempeño en la aplicación de esos conocimientos, es que pueden llegar a subir jerárquicamente en las organizaciones. Sin embargo, el éxito en el ámbito organizacional requiere de otras competencias, relacionadas con las habilidades blandas a pesar de que los conocimientos de habilidades duras son indispensables en la etapa de inicio de la vida profesional.

Es por ello que para ascender y crecer dentro de las organizaciones y en el ámbito personal, no son suficientes las habilidades duras ya que se requiere el dominio de habilidades directivas que son adecuadas y exactas para las personas que ocupan cargos con necesidad de dirección, control y desarrollo de diferentes personas.

Específicamente en los puestos de supervisión debido al manejo de personal y la responsabilidad que se tiene así como la colaboración con el resto de las áreas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales las habilidades blandas son indispensables para el correcto desarrollo de procesos individuales y grupales, crecimiento a nivel profesional de los miembros del equipo de trabajo, establecimiento de un clima laboral adecuado e incremento en el rendimiento del área siendo necesario la identificación en el personal que ocupa dicho puesto.

A. Comunicación efectiva

La comunicación efectiva tiene un papel sustantivo en el éxito tanto laboral como personal, la mayor parte de las personas tenemos la idea que para tener una comunicación efectiva es requerido aprender y desarrollar ciertas habilidades de comunicación debido a que las personas que tienen estas cualidades impulsan su productividad y mejora las relaciones sociales en todos los aspectos de su vida ya que fomentan la confianza de las personas que le rodean y ayudan a la solución efectiva de problemas o prevención de los mismos, todo esto gracias a la claridad en el mensaje.

Esta importancia se denota con claridad en el ámbito profesional donde realiza la diferencia a la hora de fomentar la productividad, especialmente en el área de recursos humanos y en los equipos de trabajo que se presentan en las organizaciones fomentando el trabajo complementario.

En el ámbito académico se puede denotar en la transmisión de información de manera adecuada en los proyectos finales o tesis para comunicar el objeto de estudio y las conclusiones.

En el ámbito comercial es indispensable una buena comunicación ya que es el punto vital para generar una cantidad sobresaliente de ventas.

Finalmente, en la política transmitir un mensaje convincente es el factor de mayor peso para la aprobación de los votantes y así crear simpatizantes.

Por todo lo anterior la comunicación debe ser efectiva de lo contrario aparte del desgaste emocional e intelectual la comunicación deficiente es motivo de problemas en cualquier ámbito llegando al punto donde se generen pérdidas financieras.

La comunicación efectiva usualmente se llega a definir como “Cuando un mensaje se comparte, recibe y comprende sin alterar su objetivo final” (Douglas,2020), otra definición bastante común es “Tiene que ver con entender las emociones e interacción entre la información que se elige catalizador” (Universidad de oriente, 2022). Llegando al punto de manejar el lenguaje corporal como un tipo de comunicación ajeno; sin embargo, la definición que se utilizará es: Habilidad de transmisión de información pertinente de la forma más comprensible posible incluyendo asertividad al expresar ideas, claridad, expresión de inconformidades, comunicación de metas y objetivos de manera continua, seguimiento a actividades y resolución de conflictos.

Es importante recordar que la comunicación es muy vasta, primeramente, está conformada por una serie de elementos que son:

- Emisor: Son las personas que se encargan de producir y enviar el mensaje.
- Receptor: Son las personas que reciben el mensaje y lo interpretan según sus capacidades.
- Código: Se refiere al conjunto de reglas y simbología de los que el emisor se cuenta para producir transmitir su mensaje y que debería ser conocido por el receptor para poder interpretarlo.
- Canal: El medio del cual se transmite el mensaje, que se origina desde el emisor y culmina en el receptor.
- Mensaje: Es el objeto que se comunica siendo generado por él emisor.
- Referente: Concepto, elemento o situación el cual es objeto del mensaje.
- Situación: Contexto en el cual el emisor transmite su mensaje siendo la situación que condiciona la formulación e interpretación del mensaje la cual puede ser la misma para receptor y emisor o no.
- Ruido: Factor que afecta negativamente a cualquier elemento de la comunicación provocando que esta sea interpretada y emitida de forma adecuada o no.

Sin embargo, la comunicación efectiva maneja una serie de elementos particulares que permiten su disposición para quién la emite como para los receptores, estos elementos son:

1. Claridad: Referido a la facilidad con la que se debe de emitir el mensaje tanto en la parte informativa como en la velocidad, tono de voz e impostación, evitando dar mensajes ambiguos y dar referencias que el receptor no comprenda por su contexto.
2. Propiedad: Este elemento limita el del nivel de formalidad de los receptores, el propósito con el que se quiere dar el mensaje así mismo la parte gramatical del contenido y estructura teniendo como principales tipos:
 - Formal: Siendo apegada a los protocolos sociales y profesionales como códigos de vestimenta.
 - Informal: Se presenta cuando solo se busca transmitir un mensaje de forma sencilla
 - Ascendente: Referido a la jerarquía cuando los subordinados se dirigen a sus superiores.
 - Descendente: Cuando los superiores en la jerarquía se dirigen a los subordinados
 - Horizontal: Acontece entre los ocupantes de un mismo nivel jerárquico.
3. Concisión: Se refiere a otorgar sólo la información relevante dando el mínimo de palabras sin interrumpir cualquiera de los elementos anteriores siendo el elemento principal que reduce el impacto del ruido en la emisión de los mensajes.
4. Retroalimentación: Este elemento es el punto más complicado debido a que requiere de una interacción directa por parte del receptor teniendo un énfasis directo en la retroalimentación que brinda el receptor y la interpretación que tenga el emisor de esta.
5. Empatía: Es la demostración de una actitud abierta y conexión del emisor con el receptor teniendo la disposición de reconocer los sentimientos y reacciones de los involucrados.
6. Escucha activa: Este elemento se refiere a la facultad de escuchar, interpretar y comprender la información que se otorga.
7. Comunicación no verbal: Es todo el lenguaje corporal como el contacto visual, ademanes, forma en la que te sientas, etc. Sustentando toda información que se quiera transmitir.
8. Respeto: Es el tratar a la otra persona con dignidad y propiedad.

La comunicación efectiva resulta determinante para las empresas con respecto a la correcta transmisión de un mensaje del cual depende su productividad, así como también el buen funcionamiento del personal y de su conjunto, en todos los escalafones, la comunicación efectiva ayuda a generar confianza entre los recursos humanos y también a conocer con claridad cuáles son las metas y objetivos por seguir para optar por el camino correcto para ello. (Etecé, 2021)

La comunicación efectiva es una de las herramientas clave para generar motivación al personal de los equipos de trabajo brindando el sentido de pertenencia que facilita el trabajo en general. También, una comunicación efectiva ayuda a generar estructuras más horizontales donde todos pueden escuchar y ser escuchados, lo cual es clave, sobre todo para las nuevas generaciones que están a la búsqueda de una retroalimentación constante. (Etecé, 2021)

Ahora bien, la comunicación efectiva en cualquier organización siempre dependerá de sus líderes, que deben ser los primeros en implementarla. También es importante que sepan cuál es el mejor canal para ello, así como también el momento más indicado. A la hora de elegir líderes, las aptitudes comunicacionales deben ser muy tenidas en cuenta. (Etecé, 2021)

La figura 17 muestra los elementos de la comunicación efectiva.

Figura 17:



Nota: Comunicación efectiva.
Fuente: JI Consultores, (2020)

B. Motivación/Inspiración

Este concepto se refiere a la manera de actuar y desempeñarse de una persona provocando el impulso, sentido de urgencia y determinación para realizar todo tipo de actividades de manera indirecta por su pasión y comunicación no verbal, es decir ayuda a cualquier individuo a mantenerse en cierto grado de acción para lograr los procesos necesarios e implementar las estrategias pertinentes para conseguir el logro de un objetivo o satisfacer una necesidad.

Cada persona tiene distintas motivaciones, y dependerá de ella el grado de motivación que tiene para conseguir lo que desea. Por ejemplo, un atleta que quiera participar en los Juegos Olímpicos tendrá que estar muy motivado para realizar los entrenamientos pertinentes, cuidar su alimentación, ganar campeonatos y acumular experiencia para poder asistir y hacer un buen papel en ese evento. O, por otro lado, una persona que va a empezar un curso universitario porque desea ser veterinario y su pasión es ayudar a los animales. Se enfocará totalmente en aprender y aprobar los exámenes para lograr su objetivo. (Peiró, 2020)

En resumen, se trata de mantener una prolongación de acciones en el tiempo con la finalidad de tener una recompensa emocional o física por alcanzar una meta, que puede estar enfocada con logros personales, deportivos, laborales, familiares, financieros, etc.

La figura 18 muestra los principales factores de la motivación.

Figura 18:



Nota: Principales factores de la motivación.

Fuente: Elaboración propia.

La motivación es dinámica; es decir, está en continuo movimiento de flujo, es una situación de crecimiento y declive perpetuo, por lo que habrá días en los que se puede notar mucha energía y otros en los que la conducta no resulta positiva por eso es importante identificar los tipos de motivaciones que son:

- Motivación extrínseca: Es toda aquella situación externa a la persona que implica factores como reconocimiento, pertenencia a un grupo social o el fomento de un resultado en particular consecuencia de una tarea bien realizada.

- Motivación intrínseca: Es el tipo de motivación que sale de uno mismo, además de que supone una sensación de bienestar y logro personal ya que está relacionada con los objetivos que una persona quiere alcanzar para sentirse mejor. Por ejemplo, clases de baile, mejorar en cada clase nuestro papel para sentirnos mejor en todos los aspectos, tanto físico, como mental. (Peiró, 2020)
- Motivación negativa: En este caso la motivación se presenta por el evadir, disminuir o evitar una situación negativa que se pueda presentar al efectuar mal una tarea o no realizarla.
- Motivación positiva: La motivación positiva está relacionada con lo que apasiona al individuo a realizar este tipo de acción en el tiempo para conseguir sus propósitos. Además, lo hace porque se siente bien y los beneficios serán de su agrado. Por ejemplo, estudiar una carrera universitaria que le guste. (Peiró, 2020)

La motivación en el ámbito laboral es el proceso por el cual los miembros de una organización, al ejecutar una actividad en específico desarrollan sus habilidades para el cumplimiento satisfactorio de cierta actividad con la perspectiva de recibir cierto grado de satisfacción, en palabras del Lic. Ari Kahan “Nuestra principal responsabilidad es la de crear un ambiente propicio para que florezca el talento. No podemos darle a nuestra gente sólo filosofía o instrucciones. Debemos ayudar y motivar para que alcance su potencial y, sobre todo, para que lo alcance en grupo, que es el éxito más grande”. (Kahan, 2009)

C. Coherencia

Este concepto se refiere a que no existe ambigüedad entre lo que solicita y su forma de actuar por lo que se puede decir que es congruente con sus acciones, valores, etcétera; es decir, la correspondencia entre lo que una persona hace y dice, esta se presenta como un estándar que cada persona sigue a lo largo de su vida en diversas conjunciones textuales que acontece en su participación social perpetua siendo la coherencia un factor el cual por la diversificación de situaciones y temas diversos que puede tornarse negativa; es decir, esta cohesión que se lleva entre la palabra y la acción se pierden guiando a las personas a situación de pérdida de confianza y afectando negativamente a la toma de decisiones, sin embargo, no es un estado irreversible.

Las organizaciones y los sistemas, de todo tipo, también generan con el tiempo unos estándares de coherencia. Una empresa puede desplegar fantásticas declaraciones de valores y postulados estratégicos que aseguran que «las personas están en el centro de nuestra actividad» o que «sitúan las necesidades del cliente por encima de todo lo demás» o que «el rigor es nuestro credo, sin él nuestro negocio no tiene sentido». Y, en ocasiones, solo hace falta mirar a los pequeños gestos y situaciones diarias para que aquello empieza a fragmentarse. Con la práctica, algunas organizaciones normalizan la incoherencia y se acostumbran a ella. (Trujillo, 2020)

Hablando de personas o de organizaciones, la coherencia indica el nivel de fortaleza del esquema moral y la aplicación real que se hace de él. Es lo que nos permite convertirnos en referentes éticos de otros, en alguien creíble que ofrece seguridad de criterio, acción y reacción; de la misma forma, su ausencia genera confusión, improvisación, incertidumbre y relaciones tóxicas. Podríamos decir que la coherencia actúa como un cemento en la construcción de vínculos relacionales, y que, si es de mala calidad, generará relaciones poco sostenibles. Con la persona coherente uno sabe a qué atenerse, uno sabe qué puede esperar y qué no. (Trujillo, 2020)

Somos seres relacionales y sistémicos. Estamos inmersos en múltiples sistemas sociales, empresariales, familiares, y en todos ellos se pone a prueba cada día la coherencia personal y grupal, pero, sobre todo, la confluencia entre ambos niveles. En la universidad, se explica que las

organizaciones demuestran mucho más en el día a día con los gestos de coherencia o incoherencia de lo que son capaces de ver: cada decisión, cada promoción, cada despido, cada proveedor que se contrata, cada campaña publicitaria y cada noticia en la intranet o en la prensa, están poniendo a prueba la coherencia de la organización, contrastando su realidad con su discurso y su actuación. Esto confronta inevitablemente con la coherencia personal de los empleados que allí trabajan, que pueden estar cómodos o entrar de lleno en lo que se conoce como disonancia cognitiva. (Trujillo, 2020)

Teniendo en cuenta lo anterior nos indica que un lugar de trabajo en constante movimiento, fomentar esta parte de coherencia puede ser todo un reto sin embargo, el esfuerzo y dedicación por establecer un entorno laboral en el que los procedimientos, las políticas y las tareas generales sean consistentes generará grandes beneficios, existe una serie de razones por las que este tema de la coherencia es una meta hacia la que se debe tener un especial énfasis y enfocar acciones para su desarrollo e implementación.

La primera razón es la parte organizacional ya que si se mantiene una estabilidad coherente en un entorno cambiante permitirá a los colaboradores percibir un control óptimo sobre la empresa, esto se puede ver reflejado e implementado en controles para la entrega de trabajos o reportes.

La segunda y quizás más importante razón es el aumento de la productividad, esto referido a mantener una coherencia en las políticas de la empresa y procedimientos ya que, aunque la actualización de estos dos conceptos resulta agotadora es indispensable llevarlos acorde a la situación de la empresa para permitir una imagen de control y rumbo para todos los miembros de la organización.

D. Personalidad/Carisma

Usualmente se puede entender por personalidad al conjunto de dinámicas psicológicas que son particulares de una misma persona, es decir, a su organización mental interna por lo que determina el modo y estilo en el que dicha persona responderá ante una situación determinada.

En otras palabras, la personalidad es un patrón de actitudes, pensamientos, emociones y sentimientos constantes, que son en su mayoría estables a lo largo de la vida de una persona y que permiten el poder predecir algunas acciones en la forma de ser de una persona.

Este término, tomado de la psicología, es de uso corriente en el lenguaje cotidiano, pero su origen se encuentra en el término latino «persona», que era la máscara empleada por los actores del teatro de la antigüedad, a la hora de representar personajes reconocibles. Así, inicialmente dicha palabra tenía que ver con los roles encarnados por los actores, y de algún modo luego se trasladó a otras áreas de la vida, pasando a ser «personas» únicamente los ciudadanos de pleno derecho (y no, por ejemplo, los esclavos). Eventualmente el término engendró el adjetivo «personal» y de allí provino personalidad. (Etecé, 2021)

En la actualidad se entiende que la personalidad es una serie de rasgos mentales que distinguen a cada individuo de los demás, y que además son fieles a sí mismos al pasar del tiempo. Sin embargo, la personalidad puede ser modificada paulatinamente teniendo como factor el cambio del tiempo y de las experiencias vividas.

Ahora bien, en el ámbito laboral es necesario conocer nuestro tipo de personalidad ya que en cualquier organización la cantidad de diferentes personalidades resulta realmente amplia y diversa haciendo toda una tarea titánica el poder correlacionarse con el resto de los miembros del área en que se encuentre,

pero el identificar nuestra personalidad permite el modificarla para evitar situaciones como la frustración mejorando la calidad de las actividades diarias.

La personalidad es un patrón funcional coherente consigo mismo (aunque no exento de contradicciones), generalmente consolidado y resistente al cambio. Sin embargo, es capaz de operar de forma diferente en situaciones distintas, dado que se trata de formas psíquicas interiorizadas, que no dependen tanto del afuera. (Rodríguez, 2021)

Otro punto importante para tener en cuenta con respecto a los elementos de la personalidad es que no tienen que ver no sólo con las respuestas ante estímulos externos y situaciones específicas, sino también a las motivaciones, estilo de vida y creencias en todo ámbito, e incluso la forma en la que se percibe el mundo.

Un punto diferenciador dentro de la personalidad que es inherente e importante es el carisma el cual es la capacidad y cualidad que tienen algunas personas para producir en otras personas una admiración y motivación dirigida a sus acciones. Estos confían y siguen a la persona con características carismáticas debido a esa atracción personal que lo distingue.

El claro ejemplo de implementación de estas cualidades es en el liderazgo guiando las acciones a convertirse en un líder carismático permitiendo persuadir y brindar confianza a sus adeptos, lo cual mantiene y atrae a sus allegados promoviendo un clima laboral ameno.

E. Responsabilidad

Es la habilidad del ser humano para reconocer y cuantificar las consecuencias de incidentes personales que se llevaron a cabo con pleno uso de conciencia y libertad individual, teniendo repercusión en los aspectos familiares, sociales, académicos y laborales. Siendo también un ejemplo del uso de esta habilidad el cumplir con las tareas asignadas de manera oportuna y en el tiempo asignado, otro ejemplo de implementación de esta habilidad que se complementa con la personalidad es el poder hacerse responsable de las consecuencias de sus decisiones.

Contemplando lo anterior toda persona que maneje esta habilidad por la dirección de la toma de decisiones, se comenzará a contemplar la responsabilidad como una virtud más exactamente podemos decir que una persona que se caracteriza por su habilidad de responsabilidad es aquella que la tiene como virtud, no sólo en la parte de tomar una serie de decisiones de manera consciente sino también en asumir las consecuencias que tengan las mencionadas decisiones y de responder por dichas consecuencias de las mismas ante quien corresponda en cada situación.

Entrando en el ámbito laboral la responsabilidad mejora los resultados de negocio y favorece la creación y mantenimiento de un clima laboral adecuado. Los trabajadores que tienen el contexto y lo entienden están más comprometidos y se hacen más responsables de su apoyo e importancia a los resultados finales.

En la parte de liderazgo, los líderes responsables son altamente capaces de crear entornos amables, de respeto y confianza, que cultivan con el paso del tiempo equipos de alto rendimiento siempre y cuando estos sean guiados por un líder. Reflejan así la cultura organizacional con el ejemplo de manera coherente funcionando como guía para el resto de las integrantes del área y, en especial, para los nuevos miembros, que poco a poco, se integrarán asimilando los valores de la organización.

Un punto muy importante es que la responsabilidad en el trabajo se confirma sólo cuando las acciones de los integrantes permiten verificar esta verdad por ejemplo un empleado que completa todas sus obligaciones laborales en tiempo y forma, se adecua a la política, procedimientos de la empresa de forma profesional con un empeño total dándolo todo en sus participaciones. Esta responsabilidad se vuelve ampliable aplicable a las cuestiones de seguridad y salud dejando claro que no solo a las relacionadas con las actividades propias del rol que desempeña dentro de la empresa.

Un punto de mejora de esta habilidad es el demostrar el grado de responsabilidad por ello se presentan algunas estrategias que puedan servir de base para la mejora y desarrollo.

Un punto para aclarar es que la responsabilidad no es solo realizar las actividades y entregarlas, hace falta estar involucrado en los procesos mejorar cada vez más la forma en la que se entregan las actividades, así como la optimización de tareas demostrando un grado de compromiso que pueda brindar la confianza en sus actos y sus resultados lo representen por lo que se espera también que se tenga un alto grado de buen juicio.

F. Influencia

El entorno en el que se vive actualmente está lleno de estímulos visuales e infinidad de objetos, sonidos y personas que se dejan llevar por estas estimulaciones sensoriales dando como resultado una guía conductual que se va generando al pasar de los días gracias a la conexión que muchas personas efectúan en su entorno tomando como ejemplo el ámbito de la moda, la cantidad de lineamientos e información a la que deben de estar atentas las personas que tengan cierto grado de afiliación por este concepto es impresionante sin embargo los adeptos a esta situación lo aceptan sin ningún tapujo llevándolos a dirigir sus acciones, ideales y esfuerzos justo esto es la influencia.

En la figura 19 se muestran las características de la influencia

Figura 19:



Nota: Características de la influencia.

Fuente: Lazcano de Rojas Eduardo, (2020).

La influencia se puede definir como la habilidad de condicionar, controlar o manejar las decisiones de los demás por medios particulares, es decir el hecho de que las opiniones, comportamientos y acciones se ven afectados por el condicionamiento de otra persona es un claro ejemplo de la influencia aplicada.

Se puede decir que en la influencia se conforman diversos elementos tales como:

1. Quién quiere influir: Definir al influyente es una parte imperativa para un correcto análisis y aplicación porque definirá si la influencia es correspondiente a las capacidades del influyente.
2. Qué acción realiza: Se deben de definir las acciones que pretende realizar para tener una coherencia y mejor grado de influencia en las personas objetivo.
3. Sobre quién quiere influir: Es el elemento más complejo ya que la predisposición de estas personas debe de ser analizadas tales como la cultura, códigos de vestimenta, perfiles sociales, códigos verbales, entre muchos otros.
- 4.Cuál es la influencia, qué se quiere lograr: Si no se tiene una meta en específico el esfuerzo carecería de objeto además de que al ser el punto al que se pretende llegar todas las acciones y análisis anteriores son complementarios para llegar a este último punto.

En la parte organizacional la habilidad de influenciar a los demás resulta estrictamente necesaria para los puestos que tengan personal a su cargo, ya que una buena influencia dirigida a los objetivos generará un alto rendimiento en los equipos de trabajo permitiendo a su vez el dinamizar las actividades en los grupos de trabajo.

G. Visión

La visión se refiere a la habilidad de ver el resultado al que se pretende llegar, habiendo una visualización de las distintas metas que se tienen en mente siendo estas personales o conjuntas con las que se pueda tener en el ámbito empresarial.

En el caso de esta habilidad el planteamiento de la visión es indispensable ya que este nos indicara el camino a seguir para alcanzar las metas propuestas, por ello es necesario responder a cuestionamientos como: ¿Qué es lo que se desea lograr?, ¿Dónde queremos visualizarnos en un futuro?, ¿Cómo se pretende conseguir? y ¿Hacia dónde nos estamos dirigiendo?

Para el planteamiento de la visión o interpretación es indispensable identificar los elementos que la conforman como son:

1. Orientación al futuro: Este primer elemento es el que permite verificar y señalar el objetivo a largo plazo determinando el impacto que se espera para el plazo que se haya trazado.
2. Ambición: Esta declaración debe de contemplar un máximo potencial ya que un aspecto a tomar en cuenta es que de no manejar un objetivo desafiante se dará la perspectiva de que no se aprovecha el potencial.
3. Dirección: Se debe incluir un resultado al cual se pretende llegar siendo este medible para tener una perspectiva clara respecto a que se estará trabajando.
4. Orientación a valores: Esta parte debe ser adecuada a los valores que se manejen ya que esta situación facilitará y permitirá un correcto desarrollo a lo largo de todo el proceso.
5. Formato conciso: Debe estar resumida en una o máximo dos oraciones, para mantener una meta medible y fácil de comprender.
6. Alineación y unicidad: El objetivo de este elemento es evitar confusiones, así como mantener una coherencia en cuanto al contexto en el que se tenga diseñada la visión.

Manejar esta habilidad de visión coordinada con el contexto de la organización y su propia visión orienta sus resultados integrando su visión personal lo que provoca una genuina convicción de alcanzar sus objetivos laborales, además representa un marco contextual para la toma de decisiones ante las diferentes variables, descartando todas aquellas variables que alejen del camino de la visión ya antes conformada y tomar aquellas que sigan mejorando el alcance de estas visualizaciones.

Una vez se comience con las actividades guiadas por esta visión es indispensable motivar a los miembros del equipo y focalizar sus esfuerzos hacia el mismo objetivo, por lo que es de suma importancia establecer ciertas estrategias para trabajar todos en referencia a lo pactado en cada una de ellas y realizar las tareas bajo coherencia, organización y resultados.

El seguir con el desarrollo de esta habilidad presenta distintos beneficios personales y organizacionales tales como:

- Permite actuar en el presente con una meta a largo plazo.
- Apoya en la comprensión de cómo mejorar actividades y tareas.
- Permite un manejo y gestión de tiempo más detallado.

- Facilita la toma de decisiones gracias al establecer prioridades.
- Focaliza acciones y tiempos generales para el trabajo en conjunto
- Genera una constancia en la parte motivacional individual y grupal.
- Eficacia en el cumplimiento de objetivos

H. Micro gestión

La micro gestión es un modelo de gestión de equipos de trabajo según el cual la persona responsable se centra en observar e intentar corregir los pequeños detalles. El objetivo de este modelo es conseguir mejorar las ratios de rendimiento mediante un seguimiento concienzudo. Esta gestión la lleva a cabo el responsable de un equipo de trabajo. (Ludeña, 2020)

Este estilo de gestión posee una serie de características muy específicas las cuales se expresan a continuación:

- Control de los trabajadores de forma frecuente para asegurar que están cumpliendo con sus obligaciones.
- Revisión constante y detallada del trabajo realizado por los miembros del equipo para garantizar que todo está según las indicaciones.
- Fijación para detectar errores minúsculos.
- Todos los trabajos presentados deberán ser identificados y aprobados por el encargado.
- La micro gestión es un estilo de gestión que se presta para una gestión autoritaria.
- Seguimiento perpetuo del desarrollo del trabajo para evitar desviaciones y garantizar que los procesos vayan en la dirección esperada.
- Importante fijación por la perfección.
- Se suele presentar un trabajo más controlador hacia los colaboradores.

La micro gestión se puede efectuar según los diferentes grados de intensidad, la persona encargada tiene la posibilidad de llevar a cabo todas o algunas de las características expresadas para desempeñar este estilo de gestión teniendo siempre como objetivo principal el realizar actividades de supervisión espontáneas en los diferentes niveles de su injerencia buscando mejorar y optimizar resultados.

I. Competencia

Hace referencia a la confrontación o, a la contienda que llevan a cabo los implicados de una situación específica. Esta misma idea, se refiere a la rivalidad entre los integrantes que pretendan acceder a lo mismo, es decir a las empresas que se enfrentan en un determinado sector del mercado al iniciar sus procesos de ventas o demandar un mismo insumo o servicio.

La competencia es inherente a las relaciones entre los agentes económicos en el marco de una economía de mercado, constituyendo el fundamento de la economía liberal. De hecho, se considera que una empresa es competitiva en la medida en que es capaz de resistir la competencia de otras compañías en el mercado. (Gil,2015)

En un mercado del tipo competitivo, las empresas deben manejar sus tácticas de precios reduciéndose a fin de atraer al máximo las decisiones de compra, afectando a los productores y comerciantes que no obtienen amplios márgenes de beneficio.

Bajo esta perspectiva, la competencia perfecta -régimen hipotético descrito por los economistas clásicos- se compone de una convergencia de múltiples condiciones. En primer lugar, se parte de la idea de que en el mercado los agentes presentes -vendedores y compradores- son numerosos y que sus fuerzas impiden el surgimiento de desigualdades muy acentuadas, de modo que ninguno puede imponer sus objetivos. (Gil. 2015)

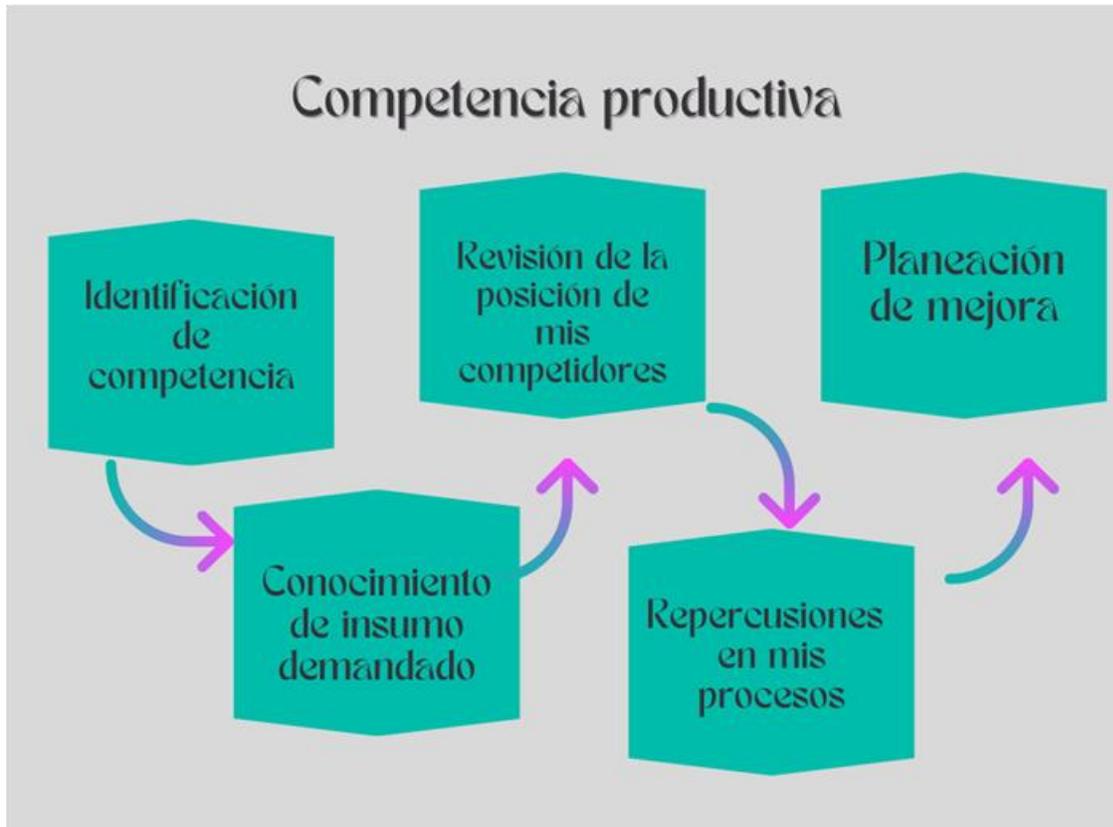
En la parte aplicable de sentido laboral la competencia siempre se mantiene presente tanto de manera interna como de forma externa, teniendo como el externo el ámbito más fácil de identificar ya que cada ramo de cualquier sector productivo cuenta con una competencia directa la cual no solo representa el clásico paradigma de una afectación negativa tanto en procesos como en la parte financiera, este punto de vista a pesar de ser el más común tiende a enfocar negativamente los esfuerzos de diversas empresas en cada sector productivo ya que pueden enfocarse en tomar cierta rivalidad con tintes de agresión cuando la propia competencia dirigida de manera correcta puede representar un área de oportunidad en la mejora de procesos y tácticas en el área de especialización de cada empresa, esto se ve representado en la forma en que cada competidor procura llegar a sus clientes, optimizar sus procesos, innovar en la tecnología e inclusive en la preparación de los miembros operativos de cada organización. Por otra parte la competencia también está presente en el ámbito interno de cada empresa, esto es dirigido a cada área interna de una propia organización o inclusive en los diversos centros de trabajo con los que cuente dicha empresa, representando al igual que la parte externa un punto de mejora que puede manejarse con mayor control respecto a parámetros, metas y objetivos en conjunto que permitan el desarrollar un buen ambiente laboral en el cual el deseo inherente de mejora por parte de cada miembro de la empresa puede desarrollarse y afectar de manera positiva no solo a la organización sino también de manera individual a cada integrante de las diversas áreas productivas de la empresa.

Es necesario que para tener una competencia productiva se identifiquen primeramente los competidores respecto a el sector productivo y a el giro comercial que se esté manejando, para que con ello se obtenga posteriormente un conocimiento e información de dicho competido siguiendo con la posición de cada competidor y su prestigio en el mercado para que dicha información se rectifique en la empresa competidora para que se logre identificar como influye en los procesos de manera interna y finalmente proponer un punto de mejora mediante una planeación o una metodología que permita superar el posicionamiento en cuestión a los competidores identificados.

La competencia se presenta como un área de oportunidad ya que de esta misma competencia se puede obtener información de primera mano y teniendo en cuenta el resultado que se obtuviera tomarlo en cuenta para la toma de decisiones.

En la Figura 20 se muestran las características de la competencia productiva.

Figura 20:



Nota: Características de una competencia productiva.

Fuente: Elaboración propia.

J. Seguridad

La seguridad puede definirse como una situación indubitable, firme y cierta. Justo por esta definición es que se puede inferir que la seguridad como habilidad es la clara descripción de una persona con un perfil que transmite una seguridad en su forma de comportarse, hablar, trabajar y de solucionar problemas, justo por eso este tipo de habilidades se llegan a encontrar principalmente en los puestos directivos; sin embargo, el personal de cualquier área dentro de la organización puede desarrollar esta habilidad con el simple hecho de manejar un aprendizaje adecuado.

Los principales puntos que generan seguridad en las personas para su desempeño diario son las siguientes:

- Dominio de temas: Este punto es el primero y uno de los más eficientes ya que nos indica que para poder generar seguridad en nuestras acciones lo primero es conocer a profundidad los temas respecto a los procesos, tareas o actividades en las que nos encontramos.
- Hablar en público: A pesar de ser un punto en el cual no debería haber mayor problema, lo cierto es que esta parte de comunicar diversa información frente a un grupo de personas es uno de los factores más difíciles de superar para llegar al grado de seguridad que pretendemos alcanzar esto debido a que está dividido a diferentes factores necesarios para una correcta ejecución.

- Contacto visual: El simple hecho de evitar el contacto visual nos predispone a adoptar un rol de sumisión y a dejar que sea la otra persona la que lleve las riendas de la conversación. Por eso, es bueno que al principio te centres en la tarea de evitar esos momentos en los que la mirada va deambulando de un lado a otro con tal de no encontrarse con la de la persona que se tiene enfrente. Además, conseguiremos expresar nuestro mensaje con mayor claridad e incrementaremos nuestra confianza. (González, 2020)
- Proyección de voz: Es mejor realizar este ejercicio a solas, para que después, a la hora de aplicarlo a las conversaciones reales, solo sea necesario modular el tono, dado que ya se habría aprendido buena parte de este patrón de movimientos de los músculos bucales y del cuello. Para ello, es bueno combinar el ensayo a solas con la visualización imaginada. Cierra los ojos, imagínate un contexto real de conversación, y modula tu voz hasta que cobre una cualidad que exprese asertividad y seguridad en uno mismo. Cuanto más vívida sea la escena, mejor. (Torres, 2018)
- Gesticulación al hablar: Hay personas en las que la inseguridad a la hora de hablar se debe a pequeños defectos en el habla. Al notarlos, se intenta enmascarar hablando bajo y manteniendo un perfil discreto en general. Si es tu caso y crees que esos defectos son muy pronunciados, puedes valorar acudir a un logopeda. Si crees que no son muy pronunciados, merece la pena practicar por tu cuenta. (Torres, 2018)
- Identifica la estructura: En las actividades diarias existe una estructura respecto al proceso de actividades y los procesos de la propia empresa en sí por lo que identificar esta situación permitirá el involucrarse con áreas aledañas y así tener una mejor coordinación
- Reconoce tu propio valor: Más allá de tener confianza en los demás lo primero es la confianza en tu propia persona, este punto es el que genera mayor confianza si es que se trata adecuadamente.

El integrar esta habilidad en los puestos de supervisión resulta indispensable ya que el manejo del personal siempre será un tema particular con cada equipo de trabajo; Sin embargo, el manejo de esta habilidad no solo garantizara el interés de los colaboradores, sino que también apoyara a la realización efectiva de tareas, en especial si se llega a implementar una planificación previa a los distintos procesos que requieren una exposición más amplia.

K. Integridad

La integridad es la condición de un individuo u objeto de mantener todas sus partes. Esto no incluye solo lo físico, sino los valores y convicciones. Es decir, se puede afirmar que una persona es íntegra cuando actúa de acuerdo con las ideas que siempre ha manifestado. Esto significa que es confiable (Westreicher, 2020).

Se suele asociar la integridad con términos como rectitud y moralidad, pero estos son subjetivos. Es decir, lo moral para una persona puede no serlo para otra que pertenece a otra cultura. Por esa razón, es preferible entender la integridad de cómo actuar en coherencia con los propios valores. Dado lo anterior, la integridad es un valor que idealmente se busca en los líderes y en las autoridades. Esto, aunque finalmente terminen actuando de otra manera (Westreicher, 2020).

Esta parte de la integridad enfocada en el ámbito laboral es una de las partes fundamentales dentro de las organizaciones, ya que si se aplican de manera correcta el desarrollo lleva a que cada acción que

se efectúe cumpla con los principios, estándares y políticas que caracterizan a la organización y a sus empleados, la anterior es una de las principales razones por las que manejar la parte de integridad dentro de los procesos en tu empresa apoyara considerablemente a su crecimiento y a la consolidación de su imagen.

De la misma manera se puede manejar la integridad laboral como un valor específico de todos los involucrados, el cual les brinda la facilidad de actuar en relación con sus valores y teniendo como base a los principios establecidos en la cultura organizacional. Es decir, la integridad laboral es el cúmulo de valores como lo son:

- El respeto.
- La honestidad.
- El compromiso.
- La solidaridad.
- La justicia.
- La responsabilidad. (Westreicher, 2020)

Cuando un colaborador cumple con los anteriores valores, entre otros, puede considerarse un colaborador íntegro, comprometido con el desarrollo de su empresa esto eventualmente trae ventajas tales como:

- La imagen positiva de la empresa aumenta considerablemente.
- La comunicación e interacción entre empleados fluye armónicamente, ya que todos comparten los mismos principios y valores.
- La transparencia se convierte en política empresarial.
- Los proyectos no presentan conflicto de intereses.
- Fortalecer los ejes de la cultura organizacional.
- Vuelve a las empresas más competitivas.
- Se construye una relación de confianza con los clientes, socios y proveedores. (Westreicher, 2020)

Esta parte de la integridad resulta ser una habilidad muy necesaria en la época actual ya que el manejo de personal, la integración de grupos de trabajo, el desarrollo de las áreas de trabajo, entre otras cosas hacen que se pierda el enfoque de la integridad ya que la propia rutina puede hacer que los puntos cruciales de la empresa se lleguen a olvidar sin embargo esto mismo vuelve dicha habilidad un punto sobresaliente para cualquier candidato.

L. Autenticidad

La autenticidad se puede describir como un valor que hace referencia a la persona que dice la verdad en la mayoría de las veces, acepta la responsabilidad de sus emociones y conductas, es sincera y coherente consigo misma y con los demás.

“Solo sé tú mismo”, habrán escuchado esta frase en múltiples ocasiones. Suele ser una recomendación por actuar según su convicción, cuando emprendemos nuevos caminos o retos. Se necesita del autoconocimiento y la autogestión para poder actuar con autenticidad. Esta frase la dicen muchas veces sin pensar en las implicaciones de esta, pero con ella se insta a ser fiel a sí mismo y a actuar acorde a lo que piensa y siente, conduciendo hacia el valor de la autenticidad. (Richante, 2017)

Desarrollar esta habilidad permite que una persona, utilizando sus propias palabras y comportamiento particular, exprese abiertamente cómo es y cómo piensa, ante la persona adecuada, en el lugar y momento idóneos.

Ser auténtico es pensar con libertad y convicción, actuando coherentemente con la realidad objetiva, con el pensamiento, la palabra y la acción que caracteriza a cada persona.

Una autoestima sana promueve que seamos nosotros mismos, tanto internamente como externamente. Por lo tanto, de tener valores íntegros en los que se tenga plena confianza se permitiera demostrar dichas habilidades de forma íntegra.

Pasando al ámbito profesional, el hecho de que se permita a un colaborador expresar su autenticidad, muestra un nivel más alto de compromiso con la organización, un mayor rendimiento individual y su integración está dirigida al trabajo en equipo.

La autenticidad en el entorno de trabajo brinda como resultado que estas personas suelen aportar otras cosas tales como:

- Más productivas y proactivas. Dejan que sus ideas fluyan y ofrecen ideas y perspectivas innovadoras, que pueden ser de éxito para la empresa en el desarrollo de sus proyectos y procesos.
- Dejan fluir sus conocimientos, ayudando y permitiendo el crecimiento y el desarrollo del talento en los demás.
- Destacan sus fortalezas y reconocen sus debilidades.
- Luchan por ser mejores y se mantienen en crecimiento.
- Promueven el trabajo en equipo.
- Son honestos y celosos con los activos de la empresa.
- Contribuyen a que la empresa fomente y crezca en valores personales y organizacionales (Richante, 2017).

Estas aportaciones son de gran relevancia en el ámbito laboral. Sobre todo en aquellas áreas o equipos que se manejan con un alto nivel de confidencialidad, de efectividad y productividad en la organización, el correcto desenvolvimiento de esta habilidad propicia un uso de esencia individual y adaptada para las tareas dentro de la organización agregando un método de trabajo poco común como puede ser la parte de manejar una relación de confianza con mayores rangos en el departamento en el que se encuentre así como el apoyo y guía del personal de las áreas adyacentes.

M. Delegación

La delegación de funciones consiste en asignar a los trabajadores una parte de las tareas que tradicionalmente corresponden a la dirección de los equipos o de los departamentos. Estas asignaciones pueden ser temporales o indefinidas y permiten aligerar la carga de trabajo de los supervisores. (Bizneo, 2021)

Delegar implica reconocer la valía profesional de los empleados en los que se depositan nuevas responsabilidades, van reconocido de este modo su compromiso con la empresa. Es por ello por lo que la delegación puede ser un poderoso estímulo para los trabajadores, como una forma de favorecer la promoción interna. (Bizneo, 2021)

El sentido de delegar tareas viene dado muchas veces por factores circunstanciales, como un aumento repentino del trabajo de dirección, una sustitución o la necesidad de que el supervisor dedique más tiempo a otras cuestiones. Retrasar la delegación de tareas únicamente sirve para provocar un mayor estrés en los líderes y generar frustración en algunos trabajadores. Todo ello acaba impactando negativamente en los resultados. (Bizneo, 2021)

Una de las primeras preguntas que se plantean a la hora de plantearse la delegación de funciones es sobre el momento apropiado para hacerlo. No existe una respuesta universal a esta cuestión, pero sí que pueden observarse distintos indicios de que conviene delegar. (Bizneo, 2021)

Recordemos que la necesidad de delegar tareas y desarrollar personas no se explica únicamente por la excesiva acumulación de funciones por parte de los supervisores. En ocasiones, la delegación está más relacionada con el reconocimiento de los buenos empleados que con las dificultades de los líderes para gestionar sus responsabilidades. (Bizneo, 2021)

La importancia de saber y poder delegar funciones repercuten directamente en la mejora de tiempos de trabajo entre otras situaciones como:

- Permite que las y los líderes tengan menor carga de actividades: dirigir una empresa conlleva atender una multiplicidad de tareas y dar solución a una gran cantidad de problemas. Realizar estas actividades con éxito puede resultar difícil cuando demasiadas responsabilidades recaen en los líderes empresariales, así que delegar funciones es clave para que puedan enfocarse en sus tareas particulares, como son crear estrategias generales de negocio y vislumbrar nuevos horizontes de mercado y producto.
- Ayuda a cumplir con las obligaciones de la empresa: frente a la importante carga de trabajo que día con día se genera en una empresa, es importante que los líderes sepan aprovechar las fortalezas de los colaboradores para que cumplan con tareas específicas. De este modo, propician el trabajo en equipo y el logro de objetivos comunes.
- Implica el reconocimiento de las aptitudes de los colaboradores: esto permite que los empleados exploten sus habilidades y pongan al servicio de la empresa su talento en las áreas que requieren soluciones. Se promueve así un incremento en el sentido de confianza, respeto y pertenencia a la empresa, y aumenta la productividad y eficiencia operativa del equipo laboral. (Clavijo, 2021)

Un punto que se debe de tener siempre en el desarrollo de esta habilidad y su implementación es que el personal a cargo de la posibilidad de deslindar labores debe renunciar al temor de ser superados por sus subordinados y delegar principalmente para generar oportunidades de desarrollo y crecimiento.

En la Figura 21 se muestra la importancia de delegar responsabilidades.

Figura 21:



Nota: Importancia de delegar responsabilidades.

Fuente: Fernández David, (2021).

N. Creatividad

Cuando se habla de creatividad empresarial nos estamos refiriendo a la capacidad de generar ideas al máximo y de lograr plasmarlas y centrarse poco a poco para poder crear algo nuevo, ya sea un negocio desde cero, una nueva idea empresarial o nuevas aplicaciones para el negocio. (Segura,2019)

La creatividad empresarial sirve para generar nuevas ideas que permitan a una empresa crear nuevos productos, diseñar nuevos servicios muy originales o dar otro enfoque a productos antiguos haciéndolos más interesantes, más prácticos o simplemente más atractivos a partir de la aplicación de estas nuevas ideas. La creatividad empresarial también se puede aplicar directamente a los procedimientos, aunque los productos o servicios sigan siendo los mismos: es decir, a crear formas más eficientes o prácticas de desarrollar dichos productos. (Segura,2019)

La creatividad empresarial es especialmente importante en todos los sectores de la empresa ya que si se aprovecha al máximo todo el capital humano disponible, será mucho más sencillo para un negocio afrontar todo tipo de retos, contratiempos y desafíos y salir airoso con nuevas ideas y formas de actuar diseñadas gracias a la creatividad a empresarial unida de todos los miembros de la empresa. (Segura,2019)

No se debe confundir la creatividad con la innovación pues mientras la creatividad hace referencia a la generación y creación de nuevas ideas la innovación empresarial se basa en un paso más: es decir, en incorporar esas ideas de la creatividad empresarial a los distintos servicios y productos para conseguir crear valor para los diferentes clientes y públicos de una empresa. (Segura,2019)

Para fomentar el desarrollo e implementación de esta habilidad sería necesario que teniendo en cuenta todo lo expuesto en el punto anterior ya se habrán dado cuenta de la gran importancia que la creatividad puede tener para la empresa y de que por tanto resulta clave generar valor favoreciendo la creatividad dentro de la empresa y para ello existen algunas técnicas que se pueden implementar. (Segura,2019)

Como primera opción se recomienda patrocinar la creación de nuevas ideas entre todos los miembros del entramado empresarial. Todas las ideas son bienvenidas y todo el capital humano debe ser libre de presentar nuevas ideas que pueden ayudar a mejorar a la empresa, a alcanzar sus objetivos y a buscar otros nuevos. (Segura,2019)

Es por todo ello que se recomienda aprovechar el potencial de todas las personas para lograr crear nuevas ideas y escenarios en los que la empresa mejore. Una forma muy interesante de fomentar la creatividad empresarial consiste en fomentar primero el trabajo en equipo. Se pueden hacer por ejemplo sesiones de *brainstorming* o lluvias de ideas, actividades para fomentar la unión y la confianza entre los diferentes miembros de los distintos equipos de la empresa, etc. (Segura,2019)

Si los equipos fluyen mejor sin lugar a duda será mucho más sencillo generar ideas de valor y conseguir que la creatividad fluya de forma más eficiente dentro de la empresa.

También, puede ser un punto muy interesante a partir del cual empezar a innovar el prestar atención al entorno de la empresa, detectar nuevos cambios y a partir de ahí empezar a buscar soluciones, alternativas, nuevas ideas para resolver los problemas y mejorar la empresa de cara al público y a los consumidores. (Segura,2019)

3.6.3. Estrés laboral

El estrés en sí se define como un tipo de respuesta no específica del cuerpo a cualquier estímulo externo el cual represente una demanda hecha sobre este resultando en síntomas como aumento de la actividad cardíaca, afectaciones en la respiración ya sea acelerándola o disminuyéndola, transpiración, incremento de la presión sanguínea e intraocular y afectaciones metabólicas.

Teniendo como base la definición anterior se puede definir el estrés laboral como la respuesta dañina que se genera cuando las exigencias dentro de las labores relacionadas con el trabajo son superiores a los recursos con los que cuenta el trabajador para completarlas. Esto debido a que el cuerpo de cada persona tiene límites en ciertos factores lo que con lleva a que el trabajador tenga un estado de agotamiento físico y mental afectando a sus labores, relaciones sociales y a su salud de forma negativa.

La Organización Internacional del Trabajo tiene como definición de estrés laboral lo siguiente: “el estrés laboral es la reacción que puede tener un trabajador ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar las situaciones de trabajo. Esta situación se agrava cuando el trabajador siente que no recibe el suficiente apoyo de sus supervisores y compañeros de trabajo, y cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o la forma en que puede hacer frente a las exigencias y presiones laborales” (Organización Internacional del Trabajo, 2006).

Las principales causas de estrés laboral son diversas comenzando con aquellas relacionadas con el propio trabajo tales como:

- Labores a un ritmo muy acelerado

- Presión de tiempo en la entrega de actividades
- Falta de control en el manejo de tiempo y procedimientos
- Baja participación dentro de las actividades que se llegan a deslindar para su puesto.
- Falta de apoyo por colaboradores de la misma jerarquía o superior.
- Desarrollo profesional escaso o nulo.
- Motivaciones deficientes por parte de la empresa.
- Jornadas laborales extensivas.
- Expectativas en salarios bajas e insuficientes.
- Acoso de cualquier tipo dentro del trabajo

Otro grupo de factores causante de estrés laboral son los que se presentan en el hogar relacionados con el trabajo justo como los siguientes:

- Conflicto de responsabilidades en cuanto a tareas del hogar y las laborales.
- Se llega a utilizar el propio hogar como un centro de trabajo.
- Descuido de la parte familiar.
- Gestión de tiempos sin dar distinción a la parte laboral y la social

Finalmente, pero no menos importante las causas personales que son:

- Falta de autoconfianza
- Grado de auto exigencia
- Competitividad
- Obsesión por el trabajo

Todas estas causas mencionadas traen como consecuencia una importante afectación en las labores de la propia organización como un bajo nivel de productividad en las diferentes áreas, absentismo injustificado, relaciones laborales con poco rendimiento o nulo, falta de organización en las diferentes actividades y pérdidas financieras.

Además, el ignorar o atender de manera deficiente esta parte del estrés laboral puede agravar las situaciones a nivel de salud en los trabajadores llegando a enfermedades como:

1. Síndrome de Burnout: Es un agotamiento excesivo que manejan los trabajadores por la intensa saturación de labores, estrés, presión laboral, etcétera, generando insomnio, fatiga, vulnerabilidad a enfermedades, incremento en la presión arterial, problemas cardiacos y un agotamiento mental constante.

2. Depresión: Trastorno mental caracterizado por una profunda tristeza y bajo estado de ánimo generando alteraciones en el comportamiento del individuo en su mayoría de inactividad.
3. Alteraciones metabólicas: Afectación referente a los hábitos alimenticios, propiciando la ingesta de alimentos en su mayoría inadecuados, así como la pérdida de apetito, llegando a complicaciones relacionadas con sobrepeso, anemia, diabetes, etc.
4. Desórdenes músculo esquelético: Situaciones que se presentan como generación de dolor en la espalda, cuello y hombros afectando la postura, requiriendo medicación en casos graves.

Poder evitar estas situaciones es un factor decisivo para mejorar la productividad dentro de las organizaciones justo por ello resulta imperativo el implementar el desarrollo de habilidades blandas en los puestos de supervisión y así comenzar con una mejora continua en los equipos de trabajo.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS (DIAGNÓSTICO)

Para el desarrollo de este capítulo se aplicó una encuesta a un grupo de trabajadores, con un rango de edad de 18 a 40 años, que se desempeñan en el giro empresarial manufacturero, administrativo, logística y transporte con el objetivo de conocer su opinión del liderazgo y cómo lo perciben en su trabajo, para analizar e identificar aquellas habilidades blandas que están presentes o no en el campo laboral.

En este capítulo se procesa la información que se obtuvo para presentarla de manera ordenada y comprensible para así presentar una propuesta de mejora.

4.1 Resultados de la encuesta

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta “Habilidades blandas para los puestos de supervisión”, de 117 encuestados el 65% de los trabajadores consideran que no existe un liderazgo en las empresas mexicanas, lo que puede desencadenar falta de compromiso y a su vez asumir que los superiores no están preparados para gestionar a sus equipos y del mismo modo hacer a un lado el trabajo en equipo; es muy común fomentar la mala práctica del trabajo individual en todos los niveles de la organización

En la figura 22 se muestran los resultados de la encuesta.

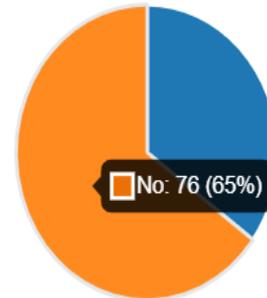
Figura 22:

3. ¿Considera que dentro de su organización existen líderes?

[Más detalles](#)

Información

● Si	41
● No	76



Nota: Resultados de pregunta ¿Considera que dentro de su organización existen líderes?

Fuente: Elaboración propia.

Aunado a lo anterior, la falta de liderazgo desmotiva a los trabajadores; de acuerdo con los encuestados, el 74% de las personas, cree que al tener un clima laboral afecta directamente su desempeño y su salud física y mental.

Una muestra clara de la falta de desarrollo en los perfiles de Supervisión es la nula aplicación de habilidades blandas para el crecimiento de los equipos de trabajo.

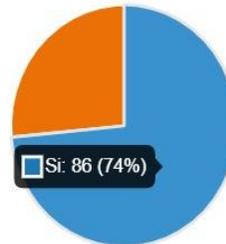
En la figura 23 se muestra el resultado de la encuesta.

Figura 23:

4. ¿Usted piensa que el clima laboral afecta directamente su desempeño y salud físico/mental?

[Más detalles](#)

● Si	86
● No	31



Nota: Resultado a pregunta ¿Usted piensa que el clima laboral afecta directamente su desempeño y salud físico/mental?

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, el clima laboral se ve afectado impidiendo el desenvolvimiento de los miembros de forma saludable, afectando directamente los indicadores de sus actividades. Una de las principales causas del abandono de trabajo o rotación de personal son los climas laborales tóxicos creados por falta de liderazgo en las posiciones de supervisores o jerarquías similares.

Algunos de los motivos de rotación de personal por motivo de un mal clima laboral pueden ser los siguientes:

- Problemas de comunicación.
- Jefes que generan dinámicas negativas.
- Planeación inadecuada de tareas.
- Desorden y confusión en cuanto a roles y responsabilidades.
- Tensión constante.

4.2 Análisis por variable de estudio

El factor de cumplimiento de habilidades estándar se calcula a partir de la sumatoria de las respuestas obtenidas, de acuerdo con el cuadro recomendado para las respuestas correctas que están basadas en el comportamiento esperado de las personas que aplican el test.

A continuación, se presenta el cuadro de respuestas para tener un mejor entendimiento del cálculo para la obtención del porcentaje de habilidades.

En la tabla 4 se muestran las respuestas de la evaluación.
 Tabla 4:

No.	Respuestas		
	Nunca	A veces	Siempre
1	0	1	2
2	0	1	2
3	0	1	2
4	2	1	0
5	0	0	2
6	2	1	0
7	2	1	0
8	2	1	0
9	2	0	0
10	2	1	0
11	2	1	0
12	0	1	2
13	0	1	2
14	0	1	2
15	0	2	1
16	0	1	2
17	0	1	2
18	2	0	0
19	2	0	0
20	2	0	0
21	1	2	0
22	0	1	2
23	0	1	2
24	0	0	2
25	0	1	1
26	0	0	2

No.	Respuestas		
	Nunca	A veces	Siempre
27	2	0	0
28	2	0	0
29	0	1	2
30	2	0	0
31	0	1	2
32	0	0	2
33	0	1	2
34	0	1	0
35	0	0	0
36	0	1	2
37	0	1	2
38	0	1	2
39	0	1	2
40	0	1	2
41	0	2	1
42	0	1	2
43	1	1	2
44	1	2	0
45	0	1	2
46	0	1	2
47	0	1	2
48	2	1	0
49	0	1	2
50	2	1	0
51	0	1	2
52	2	1	0

No.	Respuestas		
	Nunca	A veces	Siempre
53	0	1	2
54	2	1	0
55	2	1	0
56	2	1	0
57	2	1	0
58	0	1	2
59	1	2	0
60	1	2	0
61	0	2	1
62	2	0	1
63	2	1	0
64	0	1	2
65	0	1	2
66	0	1	2
67	0	1	2
68	2	1	0
69	2	1	0
70	0	1	2
71	0	0	1
72	0	0	2
73	0	0	2
74	0	0	2
75	0	1	2
76	0	1	2
77	2	0	0
78	0	1	2

No.	Respuestas		
	Nunca	A veces	Siempre
79	0	0	2
80	0	1	2
81	0	1	2
82	0	1	2
83	0	1	2
84	0	1	1
85	0	0	3
86	0	1	2
87	0	2	1
88	0	1	2
89	2	1	0
90	2	0	1
91	2	0	1
92	0	1	2
93	0	2	0
94	0	0	2
95	0	1	1
96	0	1	2
97	0	0	2
98	0	2	1
99	0	2	1
100	0	1	2
101	0	2	1
102	0	1	2
103	0	1	2
104	0	1	2

No.	Respuestas		
	Nunca	A veces	Siempre
105	1	2	0
106	2	1	0
107	0	1	2
108	0	1	2
109	0	0	2
110	0	0	2
111	2	1	0
112	0	1	2
113	0	2	1
114	0	1	2
115	2	0	0
116	0	0	2
117	0	1	2
118	0	1	2
119	0	1	2
120	0	1	2
121	2	0	0
122	2	1	0
123	2	0	0
124	0	1	2
125	2	1	0
126	0	1	2
127	0	1	2
128	0	1	2
129	0	1	2
130	0	1	2

No.	Respuestas		
	Nunca	A veces	Siempre
131	0	1	2
132	0	1	2
133	0	1	2
134	0	1	2
135	0	1	2
136	0	1	2
137	0	1	2
138	0	1	2

Nota: Tabla de respuestas recomendadas.
Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta los siguientes valores numéricos en las respuestas, el entrevistador debe sumar el total obtenido.

Nunca = 0
A veces = 1
Siempre = 2

Basado en la tabla de respuestas, obtenemos la siguiente división:

$$\%Obtenido = \frac{\text{Suma del factor de habilidades}}{\text{factor del test "276 puntos"}}$$

El porcentaje obtenido es el factor de cumplimiento de habilidades esperadas para ocupar un puesto de supervisión y de acuerdo con el siguiente desglose obtenemos una herramienta de apoyo para determinar si el candidato es apto para ocupar la posición, y de ser aplicado a alguien que ya se encuentra como supervisor nos ayuda a construir un plan de capacitación para el desarrollo de habilidades.

Figura 24 Porcentaje del factor de cumplimiento de habilidades

Figura 24:



Nota: Porcentaje del factor de cumplimiento de habilidades.

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, las preguntas del test se agrupan por categoría la cual representa una habilidad; estas categorías arrojan un resultado dependiendo de la suma del valor numérico que se da a cada respuesta y con ello se puede observar una tendencia de que habilidades tiene más desarrolladas y en cuales se requiere trabajar para alcanzar un nivel óptimo gráficamente.

A continuación, se presenta la tabla de preguntas agrupada por habilidades, así como el valor que se espera obtener al realizar el test.

En la tabla 5 se muestra la categorización de las habilidades blandas clave.

Tabla 5:

No.	Categoría	No.	Categoría	No.	Categoría
1	Autenticidad	27	Competencia	53	Delegación
2	Autenticidad	28	Competencia	54	Delegación
3	Autenticidad	29	Competencia	55	Delegación
4	Autenticidad	30	Competencia	56	Delegación
5	Autenticidad	31	Comunicación Efectiva	57	Delegación
6	Autenticidad	32	Comunicación Efectiva	58	Delegación
7	Autenticidad	33	Comunicación Efectiva	59	Delegación
8	Autenticidad	34	Comunicación Efectiva	60	Delegación
9	Autenticidad	35	Comunicación Efectiva	61	Influencia
10	Autenticidad	36	Comunicación Efectiva	62	Influencia
11	Coherencia	37	Comunicación Efectiva	63	Influencia
12	Coherencia	38	Comunicación Efectiva	64	Influencia
13	Coherencia	39	Comunicación Efectiva	65	Influencia
14	Coherencia	40	Comunicación Efectiva	66	Influencia
15	Coherencia	41	Creatividad	67	Influencia
16	Coherencia	42	Creatividad	68	Influencia
17	Coherencia	43	Creatividad	69	Influencia
18	Coherencia	44	Creatividad	70	Influencia
19	Coherencia	45	Creatividad	71	Influencia
20	Coherencia	46	Creatividad	72	Integridad
21	Competencia	47	Creatividad	73	Integridad
22	Competencia	48	Creatividad	74	Integridad
23	Competencia	49	Creatividad	75	Integridad
24	Competencia	50	Creatividad	76	Integridad
25	Competencia	51	Delegación	77	Integridad
26	Competencia	52	Delegación	78	Integridad

No.	Categoría	No.	Categoría	No.	Categoría
79	Integridad	105	Seguridad	131	Personalidad/Carisma
80	Integridad	106	Seguridad	132	Personalidad/Carisma
81	Integridad	107	Seguridad	133	Personalidad/Carisma
82	Micro Gestión	108	Seguridad	134	Responsabilidad
83	Micro Gestión	109	Seguridad	135	Responsabilidad
84	Micro Gestión	110	Seguridad	136	Responsabilidad
85	Micro Gestión	111	Seguridad	137	Responsabilidad
86	Micro Gestión	112	Seguridad	138	Responsabilidad
87	Micro Gestión	113	Seguridad		
88	Micro Gestión	114	Visión		
89	Micro Gestión	115	Visión		
90	Micro Gestión	116	Visión		
91	Micro Gestión	117	Visión		
92	Motivación/Inspiración	118	Visión		
93	Motivación/Inspiración	119	Visión		
94	Motivación/Inspiración	120	Visión		
95	Motivación/Inspiración	121	Visión		
96	Motivación/Inspiración	122	Visión		
97	Motivación/Inspiración	123	Visión		
98	Motivación/Inspiración	124	Personalidad/Carisma		
99	Motivación/Inspiración	125	Personalidad/Carisma		
100	Motivación/Inspiración	126	Personalidad/Carisma		
101	Motivación/Inspiración	127	Personalidad/Carisma		
102	Motivación/Inspiración	128	Personalidad/Carisma		
103	Seguridad	129	Personalidad/Carisma		
104	Seguridad	130	Personalidad/Carisma		

Nota: Tabla de preguntas agrupadas por habilidades.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 se muestra la ponderación de puntaje por categoría.

Tabla 6:

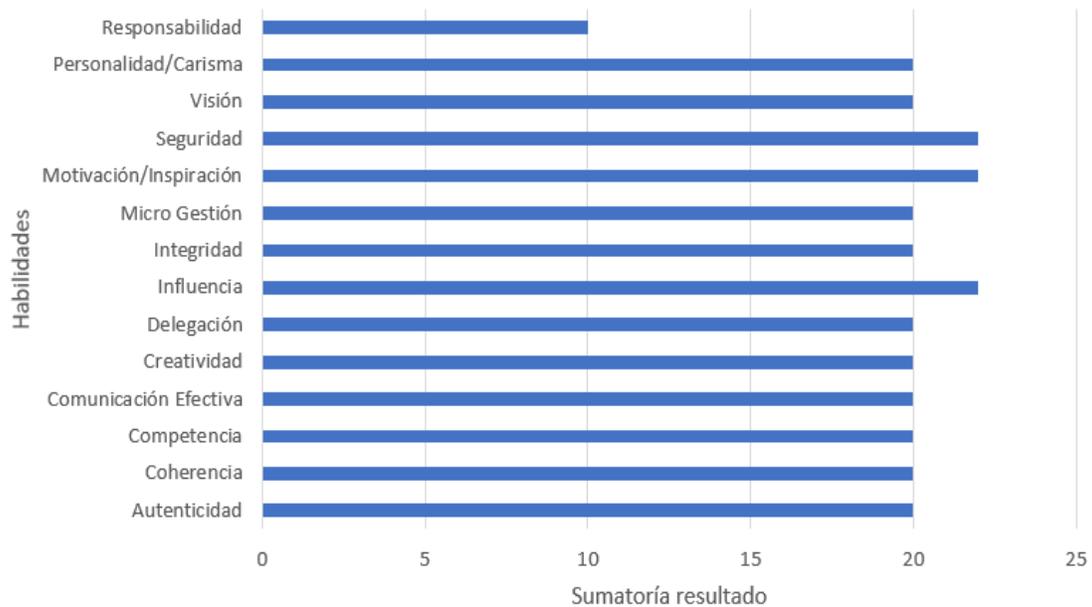
Categoría	Valor
Autenticidad	20
Coherencia	20
Competencia	20
Comunicación Efectiva	20
Creatividad	20
Delegación	20
Influencia	22
Integridad	20
Micro Gestión	20
Motivación/Inspiración	22
Seguridad	22
Visión	20
Personalidad/Carisma	20
Responsabilidad	10

Nota: Tabla de valores por Habilidad.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 25 se grafican los resultados.

Figura 25:



Nota: Gráfica de interpretación de habilidades.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V PROPUESTA DE SOLUCIÓN O MEJORA

Dentro de este capítulo se describe el conjunto de propuestas para identificar y promover líderes en las compañías mexicanas. Esta propuesta engloba lo siguiente:

1. Evaluación (RH)
 - a. Perfil de puesto
 - b. Test de habilidades blandas
 - c. Análisis de resultados
2. Planificación (RH)
 - a. Diagrama de flujo
3. Ejecución (RH)
 - a. Diagrama de Gantt
4. Periodo de prueba (Jefe directo de Supervisor y colaboradores)
 - a. Al finalizar

5.1 Perfil de puesto

Se elaboró un perfil de puesto que engloba los datos generales, así como la descripción de las habilidades que se deben considerar previo al reclutamiento de un candidato para un puesto de supervisión; esto tiene la finalidad de reducir el número de candidatos que se postulan a una vacante y desde el inicio del proceso de reclutamiento se puedan identificar a las personas que cumplan con los requisitos y habilidades aptas para desarrollar el puesto.

El mismo formato puede ser utilizado para aquellos que ya ocupan un puesto de supervisor y que se desea conocer si cuentan con las habilidades requeridas para el perfil que se desea.

El perfil de puesto debe ser registrado por el área de Recursos Humanos o la persona que solicita al candidato, en él se debe describir correctamente cada uno de los apartados, especificando el tipo de habilidades que requiere, tomando en cuenta el giro de la empresa, la escolaridad deseada, número de personas que tendrá a cargo, competencias y otros conocimientos que ayuden a evaluar correctamente al candidato. Este perfil de puesto tiene como objetivo cubrir lo siguiente:

- Estandarizar el proceso de contratación.
- Impulsar los procesos de inducción
- Evitar desacuerdos o malentendidos
- Estimular el desarrollo de los colaboradores
- Definir de salarios
- Apoyar en la planeación para el futuro

En la figura 26 se muestra el perfil del puesto.

Figura 26:

PERFIL DE PUESTO	
Datos de Contacto	
Razón Social de la Empresa (Como aparece en su RFC)	
Nombre Comercial de la Empresa (Como se le conoce en el mercado)	
Giro de la Empresa (Agropecuaria, servicios, comercio, construcción, industria, etc.)	
Tamaño de la Empresa (Micro, Pequeña, Mediana, Grande)	
Dirección Física (Donde se ubica la empresa)	
Nombre del Contacto (Que dará seguimiento al proceso)	
Puesto del Contacto	
Teléfonos del Contacto	
Email del Contacto	
Tipo de servicio Reclutamiento Puro y/o Administración de Nómina	
Características del Puesto	
Nombre del puesto	
Número de posiciones a reclutar	
Actividades del Puesto (Describir)	
¿A qué puesto reportará? (jefe de área, Gerente de Operaciones, etc.)	
Días de trabajo (Mínimo con un día de descanso a la semana)	
Horario Laboral	
¿Rola Turnos? ¿Cuáles?	
¿Qué días se efectúa el pago?	
¿Requiere disponibilidad para viajar?	
Lugar de Trabajo (Oficina, industria, comercio, residencia, en campo, etc.)	
Rango de Edad	
Sexo	
¿Se puede considerar gente con alguna discapacidad?	
¿Tendrá gente a su cargo? (Especificar número y posiciones de subordinados)	
Educación, Competencias y Habilidades	
Escolaridad (Secundaria, bachillerato, técnica, carrera trunca, licenciatura, ingeniería, etc.)	
Conocimientos requeridos (Especificar)	
Experiencia requerida (Especificar puesto y nivel: en años)	
Competencias requeridas (Liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, dinamismo, etc.)	
Habilidades requeridas (Facilidad de palabra, atención a clientes, organización, etc.)	
% de Paquetería Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, etc.)	
Idiomas adicionales (Especificar idioma y nivel: básico, intermedio, avanzado)	
¿Para qué actividades utiliza el idioma?	
Sueldo y Prestaciones	
Sueldo Mensual Bruto (En pesos mexicanos)	
Periodo de Pago (Diario, semanal, quincenal, mensual)	
Existe opción a laborar tiempo extra	
Prestaciones (Sin prestaciones, de ley o superiores a la ley [Especificar superiores])	
Bonos	
Herramientas de trabajo (Vehículo, uniformes)	
Proceso de reclutamiento	
Número de entrevistas con el cliente	
¿Quién(es) entrevista(n)? (nombre/posición)	
¿Aplican alguna prueba psicométrica? (Especificar)	
¿Aplican algún estudio socioeconómico, médico o de otro tipo? (Especificar)	
Durante la entrevista ¿Qué particularidad es importante observar?	
Motivos potenciales de posible rechazo del candidato	
Observaciones y comentarios adicionales	
Posición nueva por crecimiento de la operación	
Se podría considerar gente un poco más joven dependiendo de su experiencia	

Nota: Perfil de puesto

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Test de habilidades blandas

A partir de la selección de los candidatos que reúnen los requisitos para cubrir un puesto de supervisión y como parte de mejorar la elección de este, se elaboró una prueba de apoyo que calcula de forma cuantitativa el factor de cumplimiento con las habilidades estándar que se requieren en los puestos de supervisión (véase “Desglose de habilidades por tipo de ambiente”, pág. 9).

En la figura 27 se muestra el test de habilidades blandas (parte 1).

Figura 27:

No.	Preguntas	Respuestas		
		Nunca	A veces	Siempre
1	¿Personalizas tu área de trabajo?			
2	¿Temes decir tus opiniones?			
3	¿Procuras ocultar tu tristeza?			
4	Siento incomodidad al felicitar a alguien por sus logros o ideas			
5	¿Preguntas cuando algo te causa curiosidad o no te queda claro?			
6	Adapto mi actitud y finjo en ocasiones para cumplir con mis funciones			
7	Me comprometo solo para cumplir las funciones de mi puesto			
8	Me esfuerzo a aceptar puntos de vista para no generar conflicto			
9	Suelo cambiar de actitud dependiendo de mi círculo social			
10	Siempre busco mejorar imitando actitudes y comportamientos de gente que admiro			
11	Si la parte directiva indica ciertas tareas distintas, es necesario acatar en ese momento			
12	Cuando se llega a errar en alguna actividad muestro con el ejemplo de cómo hacerse responsable respecto a dicha equivocación			
13	A mis colaboradores les pido un ambiente de respeto debido a que yo mismo me dirijo a ellos con respeto			
14	La solicitud de trabajo en tiempo y forma la llevo a cabo para posteriormente verificar la entrega de actividades de mi equipo			
15	Independiente de mis emociones las discusiones las llevo con tranquilidad sin entrar en un enfrentamiento que se pueda tornar agresivo			
16	Demuestro que las políticas de la empresa aplican tanto conmigo como con todos los miembros del área			
17	La entrega de documentación es en un tiempo establecido independientemente del nivel jerárquico			
18	El conocer la visión y misión de la empresa solo son necesarios para los miembros de nuevo ingreso			
19	Debido a mi antigüedad en la organización puedo ignorar algunos lineamientos en las actividades			
20	Cuando me indican errores en mis actividades ignoro el comentario si su jerarquía es menor a la mía.			
21	Considero la competencia como negativa para el desarrollo de mi equipo			
22	¿Tiene conocimiento de toda su competencia?			
23	¿Investiga las habilidades de su competencia?			
24	¿Su competencia afecta sus objetivos?			
25	¿Evalúa los resultados de su competencia junto con los suyos?			

Nota: Test de habilidades Blandas (parte 1)

Fuente: Elaboración propia

En la figura 28 se muestra el test de habilidades blandas (parte 2).

Figura 28:

No.	Preguntas	Respuestas		
		Nunca	A veces	Siempre
26	¿La producción de la competencia es la misma que la de usted?			
27	¿Lo que haga la competencia no afecta mi rendimiento financiero?			
28	¿Solo es importante conocer a el mayor competidor en mi mercado empresarial?			
29	¿Procuro manejar indicadores para llevar control de mis resultados con los de la competencia?			
30	¿Comparar los resultados de mi área con el resto resulta poco favorable?			
31	El crear una mesa de diálogo con mi equipo me permite ver nuevas estrategias			
32	Establecer fechas de entrega y dar objetivos es suficiente para un resultado efectivo			
33	Las instrucciones que brindo deben ser ejecutadas sin ninguna modificación			
34	Toda duda o desviación debe ser resuelta con la información brindada en los manuales de procedimientos			
35	Las complicaciones deben ser debatidas por todos los miembros del equipo			
36	Al asignar actividades el personal las cumple en tiempo y forma sin necesidad de repetir la información			
37	El personal de mi área sabe dónde consultar información de las actividades que les designo			
38	Al realizar modificaciones en los procesos el cambio se indica a todas las áreas involucradas			
39	Al brindar información ya sea grupal o individual me aseguro de que está se entendió en su totalidad			
40	La información relevante para las actividades la transmito yo directamente			
41	las tareas se deben entregar en orden y sin adelantar hasta que estén revisadas y autorizadas			
42	Motivo a mi equipo a buscar diferentes maneras de alcanzar los objetivos			
43	Integro las ideas solo de mi departamento ya que tengo solo ellos conocen el entorno y los objetivos			
44	Yo especifico las canales de comunicación y trabajo porque me permite cumplir con los objetivos			
45	Busco implementar estrategias de trabajo que permitan a mis colaboradores trabajar con eficiencia			
46	Doy espacio inspirador en el cual me permite conocer las pasiones de mi equipo a nivel personal			
47	Mi equipo tiene la confianza de cometer errores, y recuperarse de manera rápida			
48	Estoy en desacuerdo que se promuevan actividades no documentadas, aunque nos permita alcanzar el objetivo y sea moralmente correcto			
49	Me considero apasionado en lo que hago			
50	Considero que la creatividad no es necesaria y que mi área no lo requiere			
51	Deslindo tareas para culminar rápidamente las actividades			
52	Si desconozco respecto a cierto ámbito de trabajo que mi equipo se encargue			

Nota: Test de habilidades Blandas (parte 2)

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 29 se muestra el test de habilidades blandas (parte 3).

Figura 29:

No.	Preguntas	Respuestas		
		Nunca	A veces	Siempre
53	Asigno actividades de acuerdo con sus aspiraciones			
54	Delego todo lo que me sea posible para alcanzar mis objetivos personales			
55	Le digo a mi equipo como hacer las cosas paso a paso hasta que concluyamos su actividad			
56	Dependo del presupuesto asignado para capacitar a la gente a mi cargo			
57	Si no está capacitado, no lo considero para actividades importantes			
58	Puedo identificar fácilmente a la gente que tiene pasión y motivación por lo que hace y la que no			
59	Me apoyo de otra persona para que coordine y explique las actividades			
60	Si es necesario convoco a reuniones para corregir los resultados reportados si son negativos			
61	Son mi equipo así que deben acatar todo lo que les diga			
62	Me cuesta trabajo que la gente cumpla con lo que se comprometió			
63	Tengo que hacer uso de mi posición para generar atención			
64	Mis homólogos, superiores y subalternos recurren a mi para una segunda opinión u opinión determinante			
65	Cuando platico de cualquier tema en poco tiempo gano atención			
66	Se acercan conmigo para pedirme algún consejo laboral o personal			
67	Me integran a reuniones con mis superiores			
68	Mis argumentos no tienen el impacto de cambiar de opinión sobre ciertos temas			
69	Las personas evitan tener una conversación conmigo fuera del entorno laboral			
70	Presido las reuniones y tengo facilidad de palabra frente a mi auditorio			
71	Los códigos de vestimenta deben ser acatados con exactitud			
72	¿Cumples con tu palabra?			
73	A pesar de que las cosas pudieran ir mal ¿Eres leal con tu equipo de trabajo?			
74	Cuando te equivocas ¿reconoces el error?			
75	Cuando alguna persona de tu equipo se equivoca ¿le haces saber el error con asertividad?			
76	Cuando tus colaboradores piden tu opinión ¿dices lo que realmente piensas?			
77	Cuando algún colaborador te cuenta algo ¿compartes esa información con los demás sin su autorización?			
78	Suelo adaptar mis argumentos para que no me afecte o me beneficie el resultado			
79	Hago lo que considero correcto aun si no hay testigos de mis acciones			
80	Suelo protestar cuando las acciones no me parecen moralmente correctas			

Nota: Test de habilidades Blandas (parte 3)

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 30 se muestra el test de habilidades blandas (parte 4).

Figura 30:

No.	Preguntas	Respuestas		
		Nunca	A veces	Siempre
81	¿Procuras ocultar tus nervios?			
82	Considero importante la retroalimentación y seguimiento a las actividades de mi equipo para su mejora individual			
83	Me involucro en conocer los resultados de todos los niveles a mi cargo			
84	¿Los resultados siempre son positivos?			
85	¿Las actividades de tu equipo de trabajo están bien definidas?			
86	Hago uso de herramientas como bitácoras de revisión, minutos etc.			
87	Me baso solo en lo que me reportan para analizar el clima laboral de la empresa			
88	Suelo perder mi tiempo con rondines personales en los diferentes niveles de la organización			
89	Considero que solo el representante de equipo tiene la responsabilidad del desempeño del equipo			
90	Me involucro sólo cuando la situación es crítica			
91	Escucho las solo las recomendaciones del personal que considero más competente que la de los demás			
92	¿Agradece y felicita a su equipo de trabajo por sus resultados?			
93	Está bien que los miembros de mi equipo realicen actividades a su manera			
94	Es indispensable que los miembros de mi equipo aprendan habilidades nuevas			
95	Brindar incentivos a mi equipo por cada trabajo culminado mejora su rendimiento			
96	Notificar a mi equipo el beneficio que obtendrán al terminar ciertas actividades es necesario para garantizar su actuación			
97	El mostrar oportunidades de mejora a mi equipo es parte de mis actividades			
98	Comparte con sus colaboradores algunos antecedentes respecto a cómo llego al puesto actual			
99	Cuando escucha un comentario negativo respecto a una junta, responde dando una justificación del beneficio de dicha junta			
100	Les recuerda a los miembros de su área como pueden aprovechar sus habilidades para el crecimiento dentro de la empresa			
101	Les indica a los colaboradores de manera coloquial que espera de ellos			
102	Cuando el personal de manera individual o grupal realiza más de lo que se esperaba se les brinda un reconocimiento público			
103	La meta es más importante que la comodidad de mi equipo de trabajo			

Nota: Test de habilidades Blandas (parte 4)

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 31 se muestra el test de habilidades blandas (parte 5).

Figura 31:

No.	Preguntas	Respuestas		
		Nunca	A veces	Siempre
104	Mis decisiones siempre son las correctas			
105	Lo que el equipo piensa del centro de trabajo es importante			
106	Me preocupo por lo que mi equipo de trabajo piense de mi			
107	¿Te guías por tu sentido común para resolver problemas en tu área?			
108	¿Consultas información especializada para resolver problemas en tu área?			
109	¿Te consideras capacitado para resolver problemas en tu área?			
110	¿Tomas riesgos para cumplir objetivos en tu área?			
111	¿Tienes miedo de cometer errores en tu área?			
112	¿Actualizas las herramientas que utilizas en tu área de trabajo?			
113	¿Compartes con tus colaboradores tu conocimiento?			
114	Sé a dónde quiero llegar y lo que tengo que hacer para alcanzar mis metas a corto plazo			
115	Sé relacionan de manera indirecta mis metas personales con las profesionales			
116	Sé dónde quiero estar en cinco años y trabajo todos los días para alcanzarlo			
117	¿Visualizas las mejoras de tu equipo de trabajo con anticipación?			
118	El desempeño de mi equipo impacta en el alcance de mis metas y aspiraciones			
119	Promuevo la capacitación integral no solo la que la organización pueda proporcionar			
120	Tengo presentes la visión, misión y objetivo de la organización en la toma de decisiones importantes que dependen solo de mi			
121	Considero que los obstáculos me ponen a dudar si puedo cumplir con mis metas			
122	Lo que la gente piensa de mí me pone a reflexionar sobre mis objetivos			
123	Adapto mis metas a las situaciones en la que me encuentro			
124	¿Usted prefiere realizar labores con equipos de trabajo?			
125	¿Usted considera que pierde la paciencia fácilmente?			
126	¿Usted considera la opinión de su equipo para la toma de decisiones?			
127	¿Usted se siente comprometido con los objetivos de su organización?			
128	¿Usted considera que es cordial al dar instrucciones a su equipo de trabajo?			
129	¿Usted utiliza la persuasión con su equipo para alcanzar los objetivos?			
130	¿Usted promueve el debate entre su equipo para compartir ideas?			

Test de habilidades Blandas (parte 5)

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 32 se muestra el test de habilidades blandas (parte 6).

Figura 32:

No.	Preguntas	Respuestas		
		Nunca	A veces	Siempre
131	¿Usted considera que su equipo le pone atención cada vez que comparte una idea?			
132	¿Usted considera que es coherente con lo que hace, piensa y dice a su equipo?			
133	¿Usted siempre está disponible para ayudar a los demás sin que se lo pidan?			
134	¿Usted cumple con los objetivos en tiempo y forma?			
135	Cuando ocurre un error ¿usted asume la responsabilidad como líder de equipo?			
136	¿Usted realiza un plan de trabajo para cumplir con los objetivos?			
137	¿Usted fomenta la organización con su equipo? "Cada cosa en su lugar"			
138	¿Usted modera su comportamiento cada vez que se encuentra con más personas?			

Nota: Test de habilidades blandas (parte 6)

Fuente: Elaboración propia.

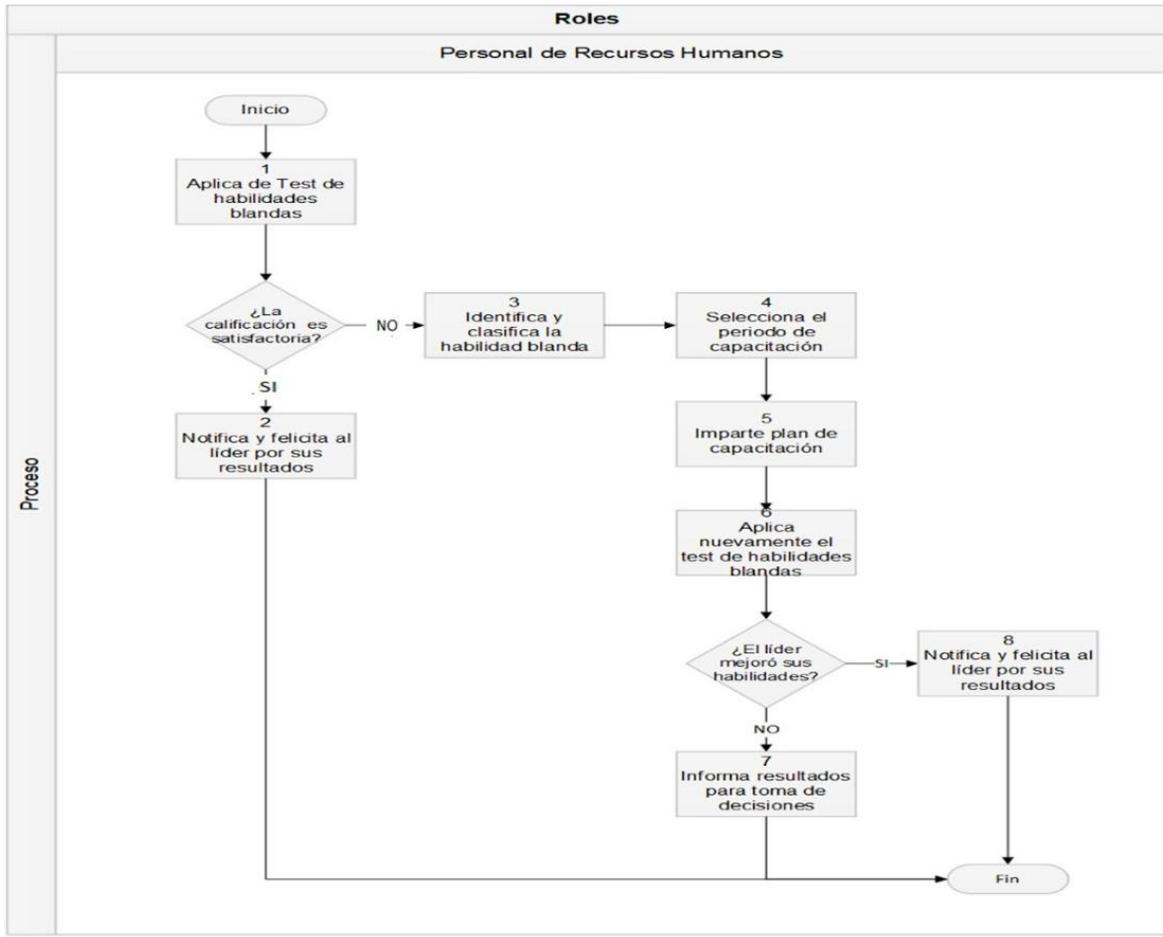
Análisis de resultados

Se revisa el porcentaje obtenido del test de evaluación, para determinar en qué color del semáforo de habilidades se encuentra, se considera que para contar con el mínimo de habilidades esperadas el resultado sea superior al 65% como se indica en la figura 24 "Porcentaje del factor de cumplimiento de habilidades". De esta forma se traza un plan de capacitación y desarrollo conforme al siguiente diagrama de flujo.

El proceso del programa de capacitación se visualiza en el siguiente diagrama de flujo:

En la figura 33 se muestra el proceso de capacitación

Figura 33:



Nota: Proceso de capacitación.

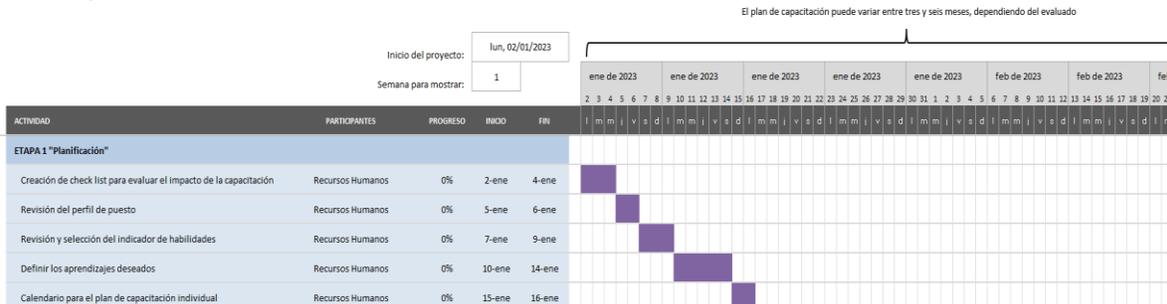
Fuente: Elaboración propia.

Un diagrama de Gantt servirá para visualizar los componentes básicos de un proyecto un plan de capacitación para organizarlo en tareas más pequeñas y gestionables.

En la figura 34 se observa el plan de capacitación (etapa 1)

Figura 34:

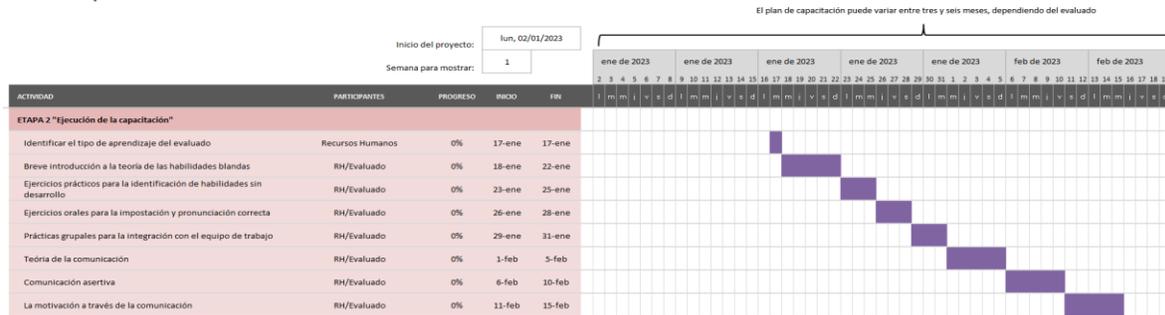
Plan de capacitación



Nota: Grafica de Gantt para primera etapa del plan de capacitación.
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 35 se observa el plan de capacitación (etapa 2)
Figura 35:

Plan de capacitación

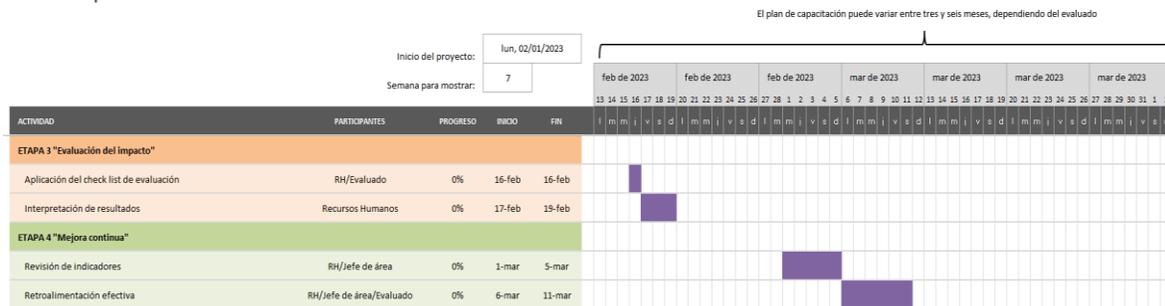


Nota: Grafica de Gantt para segunda etapa del plan de capacitación.
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 36 se observa el plan de capacitación (etapa 1)
Plan de capacitación (Etapa 3 y 4)

Figura 36:

Plan de capacitación



Nota: Grafica de Gantt para tercera y cuarta etapa del plan de capacitación.
Fuente: Elaboración propia.

5.3 Plan de capacitación y desarrollo del liderazgo

Un plan de capacitación es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos". Idalberto Chiavenato (2022)

Es bien sabido que un plan de capacitación no cambia a las personas de un día para otro, por tal motivo se diseñó un programa de desarrollo que fomenta el crecimiento de las habilidades blandas y crear líderes en las Organizaciones Mexicanas; con el tiempo y la práctica las personas mejoran sus habilidades técnicas, lo mismo se busca con un programa enfocado al impulso, aplicación y mejora de habilidades blandas.

Algunas personas dicen que los líderes nacen, es común escuchar la frase "nació para ser líder", si bien la educación en casa y el entorno en el que crecemos influye mucho en la personalidad de las personas, también se puede decir que un líder se puede formar, sin embargo, el tiempo para la formación de un líder es subjetivo, debido a que depende mucho del tipo de conocimiento de una persona, de la forma de aprendizaje, personalidad, entre otros factores del individuo.

Es común que las capacitaciones en el área de trabajo se realicen en el día a día, es decir, conforme se realizan las actividades del diario, se adquieren los conocimientos.

“El tiempo es oro” es una frase que se escucha con mucha frecuencia, pero ¿cómo esperamos que la proactividad aumente si no nos tomamos el tiempo necesario para capacitar a nuestro personal?

De acuerdo con los resultados de la encuesta obtenida, el 70% de los trabajadores encuestados reciben una capacitación por parte de su superior, sin embargo, las dos habilidades que más hacen falta en un líder es la comunicación y la motivación, es por ello que el plan de capacitación se centrará en estas dos habilidades.

En la figura 37 se muestran los resultados de la encuesta.

Figura 37:

10. ¿Tu superior te capacita en tus actividades?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	38
● No	78



Nota: Resultado a pregunta ¿Tu superior te capacita en tus actividades?

Fuente: Elaboración propia.

Es importante tomar en cuenta que los seres humanos son complemente diferentes unos con otros, la capacidad de percibir las cosas, así como del aprendizaje es muy variable y siempre dependerá de la educación que se recibe en casa, en la escuela, en el círculo social al que se pertenece e incluso de lo que se ve y escucha en plataformas digitales, se dice que una persona en promedio pasa alrededor de 2 horas en redes sociales y no todo ese tiempo se utiliza para contenido educativo.

Los últimos estudios realizados aseguran que existen 13 tipos de aprendizaje que suponen una adaptación del proceso de adquisición de conocimientos a las necesidades y preferencias.

1. Aprendizaje implícito

El aprendizaje implícito hace referencia a un tipo de aprendizaje que se constituye en un aprendizaje generalmente no-intencional y donde el aprendiz no es consciente sobre qué se aprende.

El resultado de este aprendizaje es la ejecución automática de una conducta motora. Lo cierto es que muchas de las cosas que se aprenden ocurren sin darse cuenta; por ejemplo, hablar o caminar. El aprendizaje implícito fue el primero en existir y fue clave para nuestra supervivencia. Siempre se está aprendiendo sin darnos cuenta.

2. Aprendizaje explícito

El aprendizaje explícito se caracteriza porque el aprendiz tiene intención de aprender y es consciente de qué aprende.

Por ejemplo, este tipo de aprendizaje permite adquirir información sobre personas, lugares y objetos. Es por eso que esta forma de aprender exige de atención sostenida y selectiva del área más evolucionada de nuestro cerebro, es decir, requiere la activación de los lóbulos prefrontales.

3. Aprendizaje asociativo

Este es un proceso por el cual un individuo aprende la asociación entre dos estímulos o un estímulo y un comportamiento. Uno de los grandes teóricos de este tipo de aprendizaje fue Iván Pavlov, que dedicó parte de su vida al estudio del condicionamiento clásico, un tipo de aprendizaje asociativo.

4. Aprendizaje no asociativo (habituaación y sensibilización)

El aprendizaje no asociativo es un tipo de aprendizaje que se basa en un cambio en nuestra respuesta ante un estímulo que se presenta de forma continua y repetida. Por ejemplo, cuando alguien vive cerca de una discoteca, al principio puede estar molesto por el ruido. Al cabo del tiempo, tras la exposición prolongada a este estímulo, no notará la contaminación acústica, pues se habrá habituado al ruido. Dentro del aprendizaje no asociativo encontramos dos fenómenos: la habituación y la sensibilización.

5. Aprendizaje significativo

Este tipo de aprendizaje se caracteriza porque el individuo recoge la información, la selecciona, organiza y establece relaciones con el conocimiento que ya tenía previamente. En otras palabras, es cuando una persona relaciona la información nueva con la que ya posee.

6. Aprendizaje cooperativo

El aprendizaje cooperativo es un tipo de aprendizaje que permite que cada alumno aprenda, pero no solo, sino junto a sus compañeros.

Por tanto, suele llevarse a cabo en las aulas de muchos centros educativos, y los grupos de alumnos no suelen superar los cinco miembros. El profesor es quien forma los grupos y quien los guía, dirigiendo la actuación y distribuyendo roles y funciones.

7. Aprendizaje colaborativo

El aprendizaje colaborativo es similar al aprendizaje cooperativo. Ahora bien, el primero se diferencia del segundo en el grado de libertad con la que se constituyen y funcionan los grupos.

En este tipo de aprendizaje, son los profesores o educadores quienes proponen un tema o problema y los alumnos deciden cómo abordarlo

8. Aprendizaje emocional

El aprendizaje emocional significa aprender a conocer y gestionar las emociones de manera más eficiente. Este aprendizaje aporta muchos beneficios a nivel mental y psicológico, pues influye

positivamente en nuestro bienestar, mejora las relaciones interpersonales, favorece el desarrollo personal y nos empodera.

9. Aprendizaje observacional

Este tipo de aprendizaje también se conoce como aprendizaje vicario, por imitación o modelado, y se basa en una situación social en la que al menos participan dos individuos: el modelo (la persona de la que se aprende) y el sujeto que realiza la observación de dicha conducta, y la aprende.

10. Aprendizaje experiencial

El aprendizaje experiencial es el aprendizaje que se produce fruto de la experiencia, como su propio nombre indica.

Esta es una manera muy potente de aprender. De hecho, cuando se habla de aprender de los errores, nos estamos refiriendo al aprendizaje producido por la propia experiencia. Ahora bien, la experiencia puede tener diferentes consecuencias para cada individuo, pues no todo el mundo va a percibir los hechos de igual manera. Lo que nos lleva de la simple experiencia al aprendizaje, es la auto-reflexión.

11. Aprendizaje por descubrimiento

Este aprendizaje hace referencia al aprendizaje activo, en el que la persona en vez de aprender los contenidos de forma pasiva, descubre, relaciona y reordena los conceptos para adaptarlos a su esquema cognitivo. Uno de los grandes teóricos de este tipo de aprendizaje es Jerome Bruner.

12. Aprendizaje memorístico

El aprendizaje memorístico significa aprender y fijar en la memoria distintos conceptos sin entender lo que significan, por lo que no realiza un proceso de significación. Es un tipo de aprendizaje que se lleva a cabo como una acción mecánica y repetitiva.

13. Aprendizaje receptivo

Con este tipo de aprendizaje denominado aprendizaje receptivo la persona recibe el contenido que ha de internalizar. (Tekman, 2021)

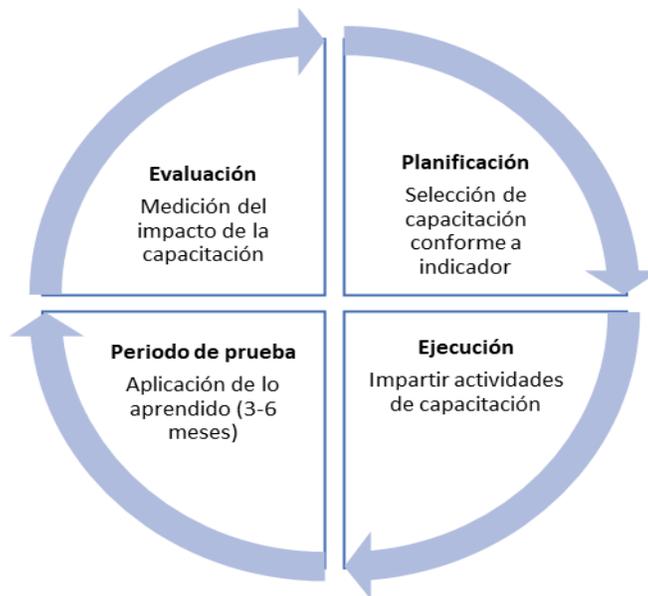
La capacitación para el desarrollo de habilidades blandas es un proceso largo, según una universidad de Londres, adaptarse a un nuevo hábito toma alrededor de 66 días, pero volvemos al punto inicial, todo depende del individuo. El plan de capacitación se podrá impartir en cuatro fases:

1. Planificación
2. Ejecución
3. Periodo de prueba
4. Evaluación

Las cuatro fases pueden describirse como un ciclo; sin embargo, siempre dependerá de la alta dirección la toma de decisiones en la etapa de evaluación final.

En la figura 38 se muestran las fases de capacitación.

Figura 38:



Nota: Fases de capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, las habilidades que menos tienen los líderes en el trabajo son la comunicación y la motivación, motivo por el cual, este plan se enfocara en estas dos habilidades blandas.

En la figura 39 se muestran los resultados de la encuesta.

Figura 39:

5. ¿Tu superior se comunica de forma clara contigo?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	36
● No	80



Nota: Resultado a pregunta ¿Tu superior se comunica de forma clara contigo?

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 40 se muestran los resultados de la encuesta.

Resultado de encuesta

Figura 40:

6. ¿Tu superior te motiva para alcanzar los objetivos?

[Más detalles](#)

 Sí	34
 No	82



Nota: Resultado a pregunta ¿Tu superior te motiva para alcanzar los objetivos?

Fuente: Elaboración propia.

A) Comunicación y motivación

Si bien la comunicación es un proceso donde se involucra un emisor, receptor y mensaje, no solo se trata de hablar o expresarse porque sí; la comunicación va más allá de eso, no solo son palabras al aire, como se ha mencionado anteriormente, cada individuo es diferente al otro, es por eso que cada persona puede interpretar un mensaje de diferentes formas.

Para desarrollar una comunicación asertiva se necesitan ciertos caracteres como pueden ser los siguientes:

1. Saber escuchar
2. Mensaje claro
3. Expresión oral
4. Empatía
5. Expresión no verbal

Para lograr lo anterior es muy importante tener en cuenta que se puede aprender a desarrollar ciertas habilidades para perder la timidez o el miedo al hablar en público. Es muy común que existan personas muy inteligentes pero que les cuesta hablar frente a las personas, también puede ser el caso que el lenguaje que se maneje sea muy técnico y que una persona que no conozca del tema pierda el interés o simplemente no comprenda lo que se está diciendo. Para evitar este problema se puede realizar lo siguiente:

1. Organizar las ideas
2. Expresarse con sencillez
3. No excederse leyendo textos
4. Contacto visual con los asistentes
5. Hacer una pregunta

Cabe recalcar que muchas veces la comunicación no es igual para todos los niveles jerárquicos de una compañía, expresarse con sencillez no significa utilizar un lenguaje poco profesional, siempre se debe de mantener una línea de respeto dentro de una compañía y fuera de la misma.

Si se fomenta la comunicación de forma correcta, es muy probable que se vean cambios dentro del ambiente laboral, una buena comunicación en un equipo de trabajo puede fomentar lo siguiente:

- Reducir la ansiedad porque aprendes a estar abierto a las críticas, cumplidos y a decir “no”
- Permitir expresar, tanto verbalmente como no verbalmente, una amplia gama de sentimientos y pensamientos, tanto positivos como negativos con confianza
- Permitir tomar decisiones y elecciones libres
- Ayudar a sentirse bien con uno mismo y con los demás
- Aumentar el autoestima personal y profesional: se valorará y valorarás tus derechos
- Ayudar a alcanzar los objetivos
- Minimizar lastimar a otras personas porque consigue expresarse de una manera positiva
- Proteger de ser manipulados por otros
- Conducir al desarrollo del respeto mutuo con los demás: aprendes a que no puedes controlar el comportamiento de otras personas

¿Cómo es posible lograr lo anterior?

Si bien no existe una fórmula que describa como lograr una comunicación efectiva, se pueden poner a prueba actividades que permitan mejorar la forma de expresión y a su vez motivar al equipo de trabajo, por ejemplo:

- Observar a las personas con las que se trabaja; identificar qué tipo de vocabulario se debe utilizar para expresarse como lenguaje técnico, formal o informal.
- Imitar a exponentes; con el uso de la tecnología se pueden buscar a diferentes líderes mundiales, existen muchas conferencias virtuales con personas que se dedican a hablar en público partiendo de ahí, se puede iniciar imitando su modulación de voz, movimientos, etc.
- Practicar; repasar en silencio o voz alta lo que se debe comunicar, es importante practicar el nivel de voz para no sonar prepotente o sumiso.
- Hablar con una pared, con el espejo o grabarse a sí mismo
- Identificar las muletillas o palabras de relleno

Una clave importante para lograr una buena comunicación es el compromiso con uno mismo, es muy importante valorarse como persona, creen en uno mismo, no juzgarse, aprender técnicas de respiración y relajación que permitan evitar los nervios o irritación por comentarios ajenos.

La comunicación no verbal se basa en la comprensión o interpretación de cada una de las partes que forman parte del mensaje a dar, es muy importante considerar lo siguiente:

1. Gestos
2. Expresiones faciales
3. Posición del cuerpo
4. Apariencia física
5. Proximidad
6. Contacto físico

Una vez que se domine la comunicación entre el equipo de trabajo, la motivación se hará presente, esto debido a que al tener una buena línea de comunicación habrá confianza y la comunicación será recíproca.

Es importante que tomar en cuenta lo siguiente para motivar al equipo de trabajo:

1. Asegura de que todos estén en el puesto correcto
2. Ofrece las herramientas necesarias para cumplir sus funciones
3. Comenta qué esperas de ellos
4. Trata con respeto a tus colaboradores
5. Ofrece autonomía en sus actividades
6. Toma en cuenta opiniones y sugerencias de los trabajadores
7. Reconoce su buen o mal trabajo para dar retroalimentación

CONCLUSIONES

Acorde a la experiencia de las empresas, a través de los años, se podrá concluir el avance que se ha llevado a cabo con el desarrollo del liderazgo, siguiendo diferentes actividades que poco a poco han cambiado y mejorado. Uno de ellos es el programa “desarrollo de liderazgo en puestos de supervisión” el cual mediante un test se evalúa el grado de habilidades blandas para la selección del candidato ideal para un puesto de supervisión garantizando lo siguiente:

- 1.- Que el reclutador con base a su experiencia y al perfil de puesto que le brinde el área solicitante, pondere las habilidades blandas que requiera el candidato a supervisor, esto ayudará a que el proceso de selección sea más eficiente y se disminuya la probabilidad de que el candidato no cumpla con las características de liderazgo que espera la dirección.
- 2.- Que profesionistas que buscan desarrollarse en puestos de supervisión realicen el test y analicen su tipo de liderazgo y con base a los resultados definir un plan de capacitación para desarrollar o potencializar sus habilidades blandas.
- 3.- Que el grado de desarrollo de habilidades blandas que tenga el candidato se alinien con las necesidades operativas del puesto de supervisión, así como con las necesidades y valores de la organización, garantizando así el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- 4.- Que supervisores ya laborando en organizaciones realicen el test y con base a los resultados la dirección y en específico el área de talento busque la mejor estrategia para desarrollar el puesto en base a las carencias de sus líderes para potenciar el recurso humano de la empresa y conseguir de manera eficiente los objetivos o resultados esperados.
- 5.- Que el supervisor, ya laborando, realice el test y evalúe por sí mismo cuáles son las habilidades blandas que con oportunidad de desarrollar para que el trabajo no le genere estrés y este a su vez genere un entorno laboral ideal a los colaboradores y mejorando el clima organizacional.
- 6.- Que el supervisor con base al test pueda detectar las habilidades blandas que debe desarrollar para contar con las herramientas necesarias para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, erradicar la violencia laboral y para promover un entorno organizacional favorable en su equipo de trabajo y así cumplir con la NOM-035-STPS.

Dicho test junto con el plan de capacitación demuestra que las organizaciones Mexicanas promueven el desarrollo del liderazgo pero enfocado en solo algunas habilidades blandas, por ello la importancia de la aplicación de esta herramienta debido a que los resultados arrojados permiten evaluar las debilidades y fortalezas del personal que apliquen para puestos de supervisión, demostrando que los puestos de supervisión cuentan con las habilidades blandas para el desarrollo del liderazgo a su vez negando la hipótesis que indicaba el escenario en el que se carecía de los elementos necesarios para un desarrollo adecuado de esta importante facultad, facilitando la elaboración de un plan de desarrollo de habilidades blandas que permitirá un liderazgo óptimo dentro de una organización.

REFERENCIAS

Referencias bibliográficas

- Achua F. Christopher (2011). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning S.A. de C.V.
- Alcaide Francisco. (2013). *Aprendiendo de los mejores*. Centro libros PAPF
- Amarista José Félix. (2004). *La personalidad es una concepción original*. SciELO
- Azuero Azuero, Á. E. (2019). *Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 4(8), 110.
- Blumhert W. (2011). *Coherencia y cohesión*. Discursive pragmatics
- Cano Ramírez Ana (2005). *Los métodos secundarios. La supervisión. La investigación. La administración*. Editorial Lumen.
- Carpio César (2006). *La Supervisión y la Administración*. UAM, Azcapotzalco.
- Crewell John W.. (1998). *La investigación cualitativa: métodos flexibles, apertura a la triangulación y el rol del investigador*. SAGE
- De Bono Edward. (2019). *Seis sombreros para pensar*. Ediciones Paidós
- Goleman Daniel. (2013). *El cerebro y la inteligencia emocional*. Ediciones B.S.A
- Goleman, Daniel. (2011). *Inteligencia Social: La nueva ciencia de las relaciones humanas*. Kairós, S. A.
- Gutiérrez R, Ángeles. (2012). *Estrés organizacional*. Trillas
- Jones Edward y Gerard Harold B. (2020). *Fundamentos de la Psicología Social*. Limusa S.A.
- Kahan Ari. (2001), *Éxito consistente*. Ruz.
- Kohlberg L. (2019). *La psicología moral trayectoria y variaciones conceptuales*. Fundación Dialnet.
- León Pierre. (1984). *Historia económica y social del mundo*. Encuentro
- Mujica Leiva Julio (2015). *Habilidades blandas*. Selectum.
- Olmedo Claudio. (2018). *¡Basta de jefes! Bienvenidos los líderes*. Acción Global
- RigbyRhymer. (2012). *28 Líderes de negocios que cambiaron al mundo*. Santillana Ediciones.
- Roldán J Miguel. (2013). *¡Éxito Coach!*. Editorial Planeta S.A.
- Rosenberg Jerry (1994). *Diccionario de administración y finanzas*. Océano.

- Soldevilla Vidal Javier (2021). *Desarrollo de habilidades blandas*. Universidad tecnológica de Pereira.
- Mario Tamayo y Tamayo. (2006). *Técnicas de investigación*. Mc Graw Hill
- Velázquez FM. (2000). *Mobbing, violencia física y estrés en el trabajo*. Ediciones Gestión
- Vigotsky L. S. (1987). *Historia de las funciones psíquicas superiores*. Científico Técnica.

Referencias electrónicas

- AmericaSucceeds (2021). *AmericaSucceedsAnnualReport*. Americasucceeds. Recuperado el 01 de noviembre del 2022, de: <https://americasucceeds.org/portfolio/annual-report-2021>.
- AmericaSucceeds. (2021) *Teoría del desarrollo Moral*. America sucedes. Recuperado el 04 noviembre del 2022, de: <https://americasucceeds.org/portfolio/annual-report-2021>
- BBC Mundo. (2019). *Qué son las «habilidades blandas» y por qué cada vez más compañías se fijan en ellas al contratar*. El día. Recuperado el 02 de noviembre del 2022, de: https_eldia.com.do/?url=https%3A%2F%2Feldia.com.do%2Fque-son-las-habilidades-blandas-y-por-que-cada-vez-mas-companias%2F
- BBVA (2020). *Conoce algunos ejemplos de liderazgo en empresas exitosas*. bbva Recuperado el 02 de noviembre del 2022, de: <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/ejemplos-de-liderazgo.html>.
- Bizneo. (2021). *Delegar tareas de forma eficaz*. Bizneo. Recuperado el 01 de noviembre del 2022, de: <https://www.bizneo.com/blog/delegar-tareas/>.
- Capitalismo Consciente. (2022). *Responsabilidad en el trabajo*. Capitalismoconsciente. Recuperado el 03 de noviembre del 2022, de: <https://capitalismoconsciente.es/blog/responsabilidad-en-el-trabajo-importante-para-todos/>.
- Caterina Chen. (2019). *¿Qué es un marco de referencia?. Significados*. Recuperado el 04 de noviembre del 2022, de: <https://www.significados.com/marco-de-referencia/>
- César Montoya Ramírez (2022). *¿Qué son las habilidades directivas y cuál es su importancia?* UPN. Recuperado el 01 de noviembre del 2022, de: <https://blogs.upn.edu.pe/postgrado/2021/09/27/que-son-las-habilidades-directivas-y-cual-es-su>
- Cetys. (2021) *El papel del supervisor en las organizaciones*. CETYS. Recuperado el 14 de noviembre del 2022, de: <https://www.cetys.mx/educon/el-papel-del-supervisor-en-las-organizaciones/>
- Clavijo Camilo. (2021). *Cómo delegar funciones a tus colaboradores*. Hubspot. Recuperado el 02 de noviembre del 2022, de: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-delegacion-funciones>
- Douglas Da Silva. (2020). *Comunicación efectiva: que es y como usarla*. Zendesk. Recuperado el 01 de noviembre del 2022, de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-efectiva-que-es/>
- Equipo editorial de Indeed (2021). *Qué es y qué hace un supervisor: sus principales responsabilidades*. Indeed. Recuperado el 06 de noviembre del 2022, de:

<https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/que-es-y-que-hace-un-supervisor>

- Equipo editorial Etecé (2021). Liderazgo. Concepto. Recuperado el 09 de noviembre del 2022, de: <https://concepto.de/liderazgo-2/>
- Etecé. (2021). Comunicación efectiva en las empresas. Concepto. Recuperado el 10 de noviembre de 2022, de: <https://concepto.de/comunicacion-efectiva/>.
- Fernandez David. (2021). Importancia de delegar responsabilidades. JDF. Recuperado el 01 de noviembre del 2022, de: <https://josedavidfernandez.com/delegar-responsabilidades/>
- Fernandez Maximiliano (2022). Habilidades más valoradas. InfoBAE. Recuperado el 02 de noviembre del 2022, de: <https://www.infobae.com/educacion/2018/05/08/una-encuesta-entre-20-000-empleadores-permite-saber-cuales-son-las-habilidades-que-mas-valoran-al-contratar/>
- Flores Ortega Nelly (2020). El liderazgo. Gestipolis. Definición, objetivos, estilos, funciones y técnicas. Recuperado el 25 de octubre del 2022, de: <https://www.gestipolis.com/el-liderazgo/>.
- Forbes (2020). El 80% de las empresas mexicanas carece de líderes. FORBES. Recuperado el 12 de octubre del 2022, de: <https://www.forbes.com.mx/el-80-de-las-empresas-mexicanas-carece-de-lideres/>.
- Fossatti Mateo (2021). Qué es un supervisor y cuáles son sus funciones. Pymespedia. Recuperado el 20 de octubre del 2022, de: <https://pymespedia.com/que-es-un-supervisor-y-cuales-son-sus-funciones/>
- Gallup. (2022). Estado del lugar de trabajo mundial: informe 2022. AllthingsIC. Recuperado el 10 de octubre del 2022, de: <https://www.allthingsic.com/takeaways-from-the-state-of-the-global-workplace-2022-report/>
- Gil Susana. (2015). Competencia. Economipedia. Recuperado el 03 de noviembre del 2022, de: <https://economipedia.com/definiciones/competencia.html>
- Hernández Sampieri. (2010). Metodología de la investigación.UCC. Recuperado el 15 de noviembre del 2022, de: https://www.google.com.mx/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://biblioteca.uccvirtual.edu.ni/index.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D246%26Itemid%3D1&ved=2ahUKEwiJ6paapb_ZAhVCja0KHSZ4BQwQFjAZegQIARAB&usg=AOvVaw3wk66noU2ACw2PLNtXJHjW
- IDESAA. (2022). Curso de desarrollo de habilidades de comunicación y presentaciones efectivas. Hubspot. Recuperado el 06 de noviembre del 2022, de: <https://blog.hubspot.es/hubfs/media/comunicacionefectivaejemploidesaa>.
- IMSS (2022). Estrés laboral. IMSS. Recuperado el 13 de noviembre del 2022 de: <http://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral>.
- INEGI (2021). Presenta INEGI resultados de la primera encuesta nacional de bienestar autor reportado (enbiare) 2021. INEGI. Recuperado el 24 de octubre del 2022, de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EstSociodemo/ENBIARE_2021.pdf

- INEGI (2022). Indicadores de Productividad Laboral y del Costo Unitario de la Mano de Obra, 2022. INEGI. Recuperado el 23 de octubre del 2022, de: <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=8443>
- JI Consultores (2020). Comunicación efectiva. JiCONSULTORES. Recuperado el 15 de octubre del 2022, de: <https://www.jiconsultores.com/single-post/2017/04/05/comunicaci%C3%B3n-efectiva>
- Jobint. (2022). Bumeran supervisión. Bumeran. Recuperado el 01 de noviembre del 2022, de: <https://www.bumeran.com.mx/empleos-busqueda-supervisor.html>
- Karemi Rodríguez. (2021). ¿A qué nos referimos cuando hablamos de personalidad? Psicoactiva. Recuperado el 26 de octubre del 2022, de: <https://www.p psicoactiva.com/blog/nos-referimos-cuando-hablamos-personalidad/>.
- Kohlberg Lawrence (2019) La teoría del desarrollo moral. Ceril. Recuperado el 22 de octubre del 2022, de: <http://ceril.net/index.php/articulos?id=267>.
- Lazcano de Rojas Eduardo. (2020). Una teoría sobre la influencia en las personas. Eduardo Lazcano. Recuperado el 09 de noviembre del 2022, de: <https://www.eduardolazcano.com/una-teoria-sobre-la-influencia-en-las-personas/>
- Lazcano de Rojas Eduardo. (2020). Una teoría sobre la influencia en las personas. Eduardo Lazcano. Recuperado el 10 de noviembre del 2022, de: <https://www.eduardolazcano.com/una-teoria-sobre-la-influencia-en-las-personas/>.
- Ludeña José Antonio. (2022). Microgestión. Economipedia. Recuperado el 26 de octubre del 2022, de: <https://economipedia.com/definiciones/microgestion.html>
- Martínez Dantí Karla. (2022). Tipos de liderazgo. Mundo Deportivo. Recuperado el 14 de octubre del 2022, de: <https://www.mundodeportivo.com/uncomo/educacion/articulo/tipos-de-liderazgos-y-sus-caracteristicas-51791.html>
- Morgan Kate. (2022). Qué son las "habilidades blandas" y por qué cada vez más compañías se fijan en ellas al contratar. BBC Worklife. Recuperado el 02 de noviembre del 2022, de: <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-62340757>.
- OCCMundial D.R. (2022), Supervisión. OCCMundial. Recuperado el 05 de noviembre del 2022, de: <https://www.occ.com.mx/empleos/de-supervisor>.
- Orellana Nirian Pablo (2019). Liderazgo. Economipedia. Recuperado el 24 de octubre del 2022, de: <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>.
- Organización Internacional del Trabajo. (2006) La organización del trabajo y el estrés. STPS. Recuperado el 09 de octubre del 2022, de: <http://forointernacionalempleoyproteccionsocial.stps.gob.mx/Sitio/FichasTecnicasOIT/SIETE.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). OccupationalHealth. Stress at thework place. WHO. Recuperado el 24 de octubre del 2022, de: <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/ccupational-health-stress-at-the-workplace>
- PagePersonnel. (2021). La importancia de una comunicación efectiva. PagePersonnel. Recuperado el 04 de noviembre del 2022, de:

<https://www.pagepersonnel.com.mx/advice/management/desarrollo-y-retenci%C3%B3n-de-profesionales/la-importancia-de-una-comunicaci%C3%B3n>

- Peiró Rosario. (2020). Motivación. Economipedia. Recuperado el 03 de noviembre del 2022, de: <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-2.html>.
- Pérez Porto Julián y Gardey Ana (2021). Definición de: Definición de liderazgo. Definicion. Recuperado el 27 de octubre del 2022, de: <https://definicion.de/liderazgo/>
- Real academia española. (2021). Responsabilidad. Real academia española. Recuperado el 27 de octubre del 2022, de: <https://dle.rae.es/responsabilidad>.
- Richante Miguel. (2017). La autenticidad como valor personal y profesional. Coraops. Recuperado el 26 de octubre del 2022, de: <https://coraops.com/blog/autenticidad-valor-personal-profesional/>.
- Seguras Ángeles. (2019). Creatividad empresarial. CEEI. Recuperado el 22 de octubre del 2022, de: <https://ceeivalencia.empremjunts.es/?op=8&n=17766#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20creatividad%20empresarial,nuevas%20aplicaciones%20para%20tu%20negocio>.
- Tamayo y Tamayo Mario. (2006). El proceso de la investigación científica. SCRIBD. Recuperado el 27 de octubre del 2022 de: <https://es.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-Tamayo-Mario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica#>
- Tekman. (2021) Tipos de aprendizaje: cuáles son y cómo trabajarlos con programas educativos. Tekman. Recuperado el 05 de noviembre del 2022, de: <https://www.tekmaneducation.com/blog/tipos-de-aprendizaje/>
- TINYpulse. (2019), Theendofemployeeloalty. TINYpulse. Recuperado el 07 de noviembre del 2022, de: <https://www.tinypulse.com/hubfs/EE%20Report%202019.pdf>
- Torres Arturo. (2018). Psicología y mente. 5 consejos sobre cómo hablar con seguridad. Psicología y Mente. Recuperado el 28 de octubre del 2022, de: <https://psicologiaymente.com/social/como-hablar-con-seguridad>
- Trujillo Esther. (2020). En busca de la coherencia. ethic. Recuperado el 02 de noviembre del 2022, de: <https://ethic.es/2020/04/en-busca-de-la-coherencia/>
- Universidad de oriente. (2022). ¿Qué es la comunicación efectiva y cómo aplicarla?. Universidad de oriente. Recuperado el 01 de noviembre del 2022 de: <https://cancun.uo.edu.mx/blog/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-comunicaci%C3%B3n-efectiva-y-c%C3%B3mo-aplicarla>
- Valdés Herrera Clemente. (2020). Qué es la motivación, su importancia y sus principales teorías. Gestipolis. Recuperado el 07 de noviembre del 2022, de: <https://www.gestipolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>
- Westreicher Guillermo. (2020). Integridad. Economipedia. Recuperado el 01 de noviembre del 2022, de: <https://economipedia.com/definiciones/integridad.html>
- Zamorano García Jorge. (2013). El marco teórico. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado el 27 de octubre del 2022, de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n2/m4.html>

GLOSARIO

Ambiente de trabajo: Condiciones que se viven dentro del entorno laboral. El ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica, etc.

Análisis de escenarios: Es una metodología que permite estudiar situaciones de riesgo o incertidumbre. Esto, al momento de tomar decisiones de inversión.

Carisma: Se conoce como carisma a la gracia o encanto que ejerce una persona sobre las demás

Consenso: Acuerdo producido por consentimiento entre todos los miembros de un grupo o entre varios grupos. Es decir, que para que exista un consenso, todas las personas que intervienen en una toma de decisión tienen que manifestar su consentimiento en que una cosa determinada se haga, se escriba, se difunda, etc.

Cualidad: Es una característica natural e innata o algo adquirido con el paso del tiempo.

Cualitativo: Es aquello que está relacionado con la cualidad o con la calidad de algo, es decir, con el modo de ser o con las propiedades de un objeto, un individuo, una entidad o un estado.

Cultura organizacional: puede ser definida como el compendio de valores, reglas, procedimientos y principios que comparten todos los integrantes de una organización.

Desarrollo: es un concepto histórico que ha ido evolucionando, por lo que no tiene una definición única. Aun así, se puede decir que desarrollar es el proceso por el cual una comunidad progresa y crece económica, social, cultural o políticamente

Dominante: A aquella persona que es capaz de ejercer poder sobre alguien o sobre algo se la denomina popularmente como dominante.

Enfoque cognoscitivo: Se refiere a los procesos a través de los cuales los individuos son capaces de generar y asimilar conocimiento

Equipo de trabajo: Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

Equipos de alto desempeño: Es aquel que destaca por la autonomía, rapidez, eficiencia y productividad en su desempeño, manteniendo esas variables en equilibrio para el bienestar del equipo y de toda la empresa.

Estandarizado: Es el proceso de ajustar o adaptar características en un producto, servicio o procedimiento; con el objetivo de que éstos se asemejen a un tipo, modelo o norma en común.

Estrés: Se considera estrés al mecanismo que se pone en marcha cuando una persona se ve envuelta por un exceso de situaciones que superan sus recursos.

Filogenético: Es una rama de la biología que se encarga de estudiar el origen y evolución de los seres vivos.

Grupo de trabajo: Es aquel que se centra en desarrollar tareas individuales, aunque tengan un objetivo compartido. Aunque esto suceda, cada miembro responde por la actividad que desarrolla.

Innovación: Está asociado en la mayoría de los casos con la acción de modificar o transformar ligeramente un producto con el fin de introducirlo al mercado en forma de algo nuevo.

Interrogar: Hacer una o varias preguntas a alguien para obtener información o respuestas.

Multidisciplinario: Indica el trabajo en conjunto de personas de distintas especialidades para buscar un fin u objetivo en particular.

Óptimo: Que es extraordinariamente bueno o el mejor, especialmente en lo que se refiere a las condiciones o características de una cosa, por lo cual resulta muy difícil o imposible encontrar algo más adecuado.

Persuadir: Significa conseguir mediante las palabras, sentimientos o razonamientos, que una persona actúe o haga algo que tú desees en una situación y un momento determinado

Plan de acción: Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Pre intelectual: Es el proceso mediante el cual aprendemos a utilizar la memoria, el lenguaje, la percepción, la resolución de problemas o la planificación.

Productividad: Es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc.) durante un periodo determinado.

Puestos jerárquicos: Posición dentro de una organización de las funciones o tareas a desarrollar por orden de rango, grado o importancia, así como la distinción de los trabajadores entre sí en función de las facultades que estos ejerciten dentro de la organización.

Resiliencia: Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos.

Valoración: Es el proceso y el resultado de valorar: apreciar o reconocer el valor de algo o alguien. El verbo valorar también puede referirse a indicar el precio de un bien o un servicio.

ANEXOS

Interpretación de las encuestas realizadas:

1. Edad

[Más detalles](#)

117
Respuestas

Respuestas más recientes

"38"

"35"

"50"

2. Mencione el giro de la empresa en la que labora

[Más detalles](#)

● Manufactura/Producción	50
● Administrativa/Servicios	33
● Logística/Transporte	34



3. ¿Considera que dentro de su organización existen líderes?

[Más detalles](#)

💡 Información

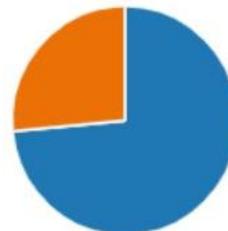
● Si	41
● No	76



4. ¿Usted piensa que el clima laboral afecta directamente su desempeño y salud físico/mental?

[Más detalles](#)

● Si	86
● No	31



5. ¿Tu superior se comunica de forma clara contigo?

[Más detalles](#)

 Información

 Si	36
 No	80



6. ¿Tu superior te motiva para alcanzar los objetivos?

[Más detalles](#)

 Si	34
 No	82

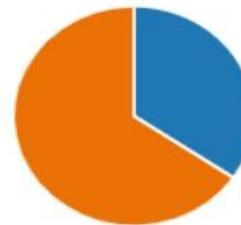


7. ¿Tu superior te ayuda a solucionar conflictos o problemas laborales?

[Más detalles](#)

 Información

 Si	40
 No	76



8. ¿Tu superior reconoce o agradece tu trabajo?

[Más detalles](#)

 Información

 Si	45
 No	71

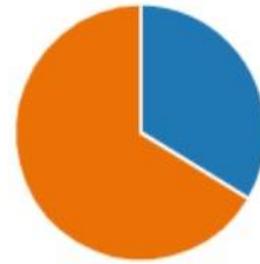


9. ¿Tu superior siente empatía hacía ti?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	39
● No	77



10. ¿Tu superior te capacita en tus actividades?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	38
● No	78

