

# Las competencias blandas en el emprendimiento



Manuel Ricardo Rey Romero  
Camilo José Peña Lapeira

# **Las Competencias Blandas en el emprendimiento**

**Autores**

**Manuel Ricardo Rey Romero**

**Camilo José Peña Lapeira**



**Presidente Consejo de Fundadores**

Padre Diego Jaramillo Cuartas, cjm

**Rector General Corporación Universitaria Minuto de Dios — UNIMINUTO**

Padre Harold Castilla Devoz, cjm

**Rector UNIMINUTO Bogotá Virtual y Distancia**

Javier Alonso Arango Pardo

**Vicerrectora General Académica**

Stéphanie Lavaux

**Vicerrectora Académica UNIMINUTO Bogotá Virtual y Distancia**

Amparo Cubillos Flórez

**Decano Facultad de Ciencias Empresariales Rectoría UNIMINUTO**

**Bogotá Virtual y Distancia**

Edgar Germán Martínez

**Director de Investigaciones Rectoría UNIMINUTO Bogotá Virtual y Distancia**

Fernando Augusto Poveda Aguja

**Directora programa Administración de Empresas Rectoría UNIMINUTO**

**Bogotá Virtual y Distancia**

Yohana Andrea Mora Jaramillo

Rey Romero, Manuel Ricardo

Las Competencias Blandas en el Emprendimiento / Manuel Ricardo Rey Romero y Camilo José Peña Lapeira.  
Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios. UNIMINUTO, 2021.

ISBN: 9789587635065

142p. il.

1. Liderazgo 2. Planificación estratégica 3. Efectividad Organizacional 4. Estrategias para el desarrollo  
5. Competitividad 6. Habilidades blandas 7. Emprendimiento i. Peña Lapeira, Camilo José.

CDD: 658.421 R39c BRGH

Registro Catálogo Uniminuto No. 102280

Archivo descargable en MARC a través del link: <https://tinyurl.com/bib102280>

**Título:** Las competencias blandas en el emprendimiento

© Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto, Bogotá, 2021

**Autores**

Manuel Ricardo Rey Romero  
Camilo José Peña Lapeira

**Editado por:**

Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto

**Corrección de estilo**

Leonardo Montenegro

**Diagramación e impresión**

Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S. - Xpress Kimpres

Impreso en Colombia - *Printed in Colombia*

**Primera edición:** Bogotá D.C., febrero de 2022  
200 ejemplares

Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto  
Centro Editorial Uniminuto, Calle 81 B 72B-70 Edificio B, Bogotá, D.C.  
Teléfono: (571) 291 6520, extensión 6012

Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto. Todos los capítulos publicados en este libro son seleccionados por el Comité Editorial de acuerdo con criterios establecidos. Están protegidos por el Registro de Propiedad Intelectual. Los conceptos expresados en los capítulos competen a sus autores. Son su responsabilidad y no comprometen la opinión de UNIMINUTO. Se autoriza su reproducción parcial en cualquier medio, incluido electrónico, con la condición de ser citada clara y completamente la fuente, siempre y cuando las copias no sean usadas para fines comerciales.



## Contenido

Introducción .....	15
Capítulo 1.	
El desarrollo emprendedor en el contexto de las habilidades blandas .....	17
La capacidad emprendedora y las habilidades blandas .....	18
Estudios relacionados .....	24
Otros factores de apoyo derivados de las competencias blandas.....	27
Las habilidades blandas .....	32
El capital humano en la sociedad contemporánea.....	36
Apreciaciones en torno a las habilidades blandas.....	39
Capítulo 2.	
Las habilidades blandas de mayor impacto en el proceso Emprendedor.....	41
Las competencias profesionales .....	43
Formación, capacitación y entrenamiento .....	45
El trato justo y el respeto .....	48
Las habilidades interpersonales y sociales.....	50
La comunicación.....	52
El liderazgo.....	54
El trabajo en equipo.....	57
La flexibilidad .....	59
Asertividad .....	62
La resiliencia.....	65
El manejo de conflictos.....	68
Competencias cognitivas.....	71

Capítulo 3.	
Instrumentos y herramientas para el diagnóstico y evaluación de habilidades blandas emprendedoras.....	75
Fase1: .....	78
Fase 2: .....	80
Fase 3: .....	99
Fase 4: .....	100
CAPÍTULO 4.	
Estrategias emprendedoras a partir de las habilidades blandas .....	103
Generalidades.....	103
Taller 1: “Liderando el cambio con inteligencia emocional” .....	105
Taller 2: “Resolviendo y negociando” .....	111
Taller 3: “Empatía y trabajo en equipo” .....	114
Taller 4: “Comunícate” .....	116
Evaluando los talleres .....	119
¿Y el servicio al cliente? .....	121
Capacidad a través del PNL.....	128
Los 10 mandamientos del servicio al cliente.....	126
Referencias .....	129
Apéndice 1. ....	137

## Índice de tablas

Tabla 1. Necesidades de las habilidades blandas .....	34
Tabla 2. habilidades a tener en cuenta .....	40
Tabla 3. Preguntas del emprendedor. ....	40
Tabla 4. Los tipos de conflicto en la organización .....	69
Tabla 5. Tipos de inteligencias .....	72
Tabla 6. Metodologías para la medición de competencias o habilidades .....	77
Tabla 7. Niveles y cargos participantes en proceso de evaluación de habilidades blandas .....	80
Tabla 8. Ejemplo de rubrica de evaluación de habilidades blandas para un cargo gerencial o ejecutivo .....	82
Tabla 9. Ejemplo formulario para evaluación de habilidades blandas en nivel gerencial o ejecutivo .....	89

## Índice de figuras

Figura 1. La capacidad emprendedora .....	21
Figura 2. Incógnitas a resolver por el empresario .....	23
Figura 3. Formación blanda .....	23
Figura 4. Marca personal .....	31
Figura 5. Las habilidades blandas .....	33
Figura 6. Competencias socioemocionales factor de éxito laboral. ....	38
Figura 7. Principales competencias gerenciales dentro de las habilidades blandas .....	42
Figura 8. Clases de competencias profesionales generales.....	44
Figura 9. Medida de las zonas de distancia social.....	51
Figura 10. Tareas principales de un líder .....	56
Figura 11. Tipos de flexibilidad .....	61
Figura 12. 8 Principios del líder asertivo .....	64
Figura 13. Características del líder resiliente.....	66
Figura 14. Etapas para el abordaje de los conflictos desde el liderazgo .....	70
Figura 15. Fases en la evaluación de habilidades blandas .....	78
Figura 16. Soft Skills .....	103
Figura 17. Liderazgo .....	106
Figura 18. Negociación .....	112
Figura 19. Empatía .....	114
Figura 20. Comunicación .....	116
Figura 21. Objetivos productivos .....	122
Figura 22. La PNL .....	123

## Perfiles de los autores

### **MANUEL RICARDO REY ROMERO**

Magíster en Educación, Universidad Cooperativa. Especialista en Gestión de Proyectos, SENA. Administrador de empresas, Universidad Antonio Nariño. Docente investigador del programa Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios. Bogotá, Colombia.

### **CAMILO JOSÉ PEÑA LAPERIA**

Magíster en Educación de la Universidad Baja California. Especialista en Gerencia de Proyectos de UNIMIMUTO. Ingeniero de sistemas de la UNAD. Docente líder de investigación del programa Contaduría Pública, Corporación Universitaria Minuto de Dios. Bogotá, Colombia.

## **Agradecimientos**

Agradecimiento especial al semillero de investigación del programa de Administración de Empresas Coaching en el Liderazgo, por su aporte al proceso de recolección y sistematización de la información en la población objeto de estudio, cuyos resultados dieron origen al presente libro.

## Reseña

El desarrollo efectivo de las habilidades blandas se convierte en la estrategia empresarial de la organización moderna, como soporte a los procesos administrativos y operativos en busca de la competitividad y la productividad en los retadores contextos de negocios actuales. La capacidad emprendedora se fortalece a partir del desarrollo individual de todo emprendedor y empresario, sin importar la actividad que realiza ni el tipo de organización que lidere.

## Introducción

El éxito en el mundo de los negocios no solo lo alcanza el sector empresarial mediante el logro de resultados efectivos en las áreas de producción, ventas y finanzas entre otras, todas propias de cualquier actividad académica; tampoco depende exclusivamente de una gestión gerencial organizacional óptima, pues aunque las dos características mencionadas sí constituyen el motor de crecimiento, desarrollo y proyección de una empresa; no garantizan la total supervivencia, rentabilidad y sostenibilidad empresarial en los contextos cambiantes del siglo XXI; pues existen otros factores que contribuyen al logro de dichos postulados.

Las anteriores premisas, generan la necesidad cada día más creciente de las compañías sin importar su tamaño y actividad económica, de buscar otros factores necesarios para tener éxito; y desarrollar en sus accionistas, directivos, líderes de proceso y diversos responsables de las áreas de trabajo, variables de orden personal; apareciendo en este contexto, las competencias laborales, y en particular las llamadas habilidades blandas, que no son otro más que el conjunto de competencias de orden interpersonal e intrapersonal de un individuo, que al ser potenciadas y fortalecidas en el día a día empresarial, contribuyen de un lado a la creación de ventajas competitivas del individuo y de otro al logro de los objetivos organizacionales, a la proyección del direccionamiento estratégico y a la mejora de los índices de competitividad y productividad empresarial.

Abordar la conceptualización de dichas habilidades en el mundo empresarial se constituye en un reto para la mejora y avance de los procesos emprendedores. El desarrollo de habilidades tales como el liderazgo, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la empatía y la motivación, entre otras competencias, se convierten en un fenómeno de estudio, no por su concepto mismo, sino por el impacto que ellas tienen sobre el desarrollo empresarial, así como al fortalecimiento del individuo en su dimensión personal.

En el presente texto, se desarrollará a través de cuatro capítulos, como lograr el fortalecimiento de las competencias blandas, en un primer abordaje, se conceptualizarán las mismas dentro de lo que se denomina el desarrollo emprendedor del individuo y su contexto bien sea en el proceso de iniciar un negocio o de una empresa ya establecida. En un segundo capítulo se reconocerán las habilidades blandas de mayor impacto en el proceso emprendedor; en el tercer capítulo se propondrán algunos instrumentos y herramientas para el diagnóstico y la evaluación de habilidades blandas en los emprendedores; y finalmente en el cuarto y último apartado se formularán algunas estrategias emprendedoras orientadas a la dimensión personal del individuo y soportadas en el concepto de lo blando.

Finalmente es importante mencionar que, en este viaje de lectura empresarial, el lector se sumergirá en la comprensión y valoración de aquellas características, que innatas o no en un emprendedor, de seguro constituyen un factor de éxito y un plus en la generación y propuesta de valor dentro del desarrollo empresarial, máxime en los tiempos de cambio y redefinición que se viven.

# Capítulo 1.

## El desarrollo emprendedor en el contexto de las habilidades blandas

Las habilidades blandas, como tendencia de gestión en el desarrollo organizacional y estrategia de gestión humana en el contexto de los negocios actuales, hacen necesario contextualizar las mismas dentro del quehacer empresarial de las pequeñas y medianas organizaciones productivas. El desarrollo de dichas habilidades en el empresario, impacta de manera positiva la capacidad de gestión del emprendedor en su negocio. Así pues, y al dar relevancia a estas competencias objeto de escritura, se puede afirmar que la efectiva gestión gerencial de una organización no pasa solo por la formulación, implementación y seguimiento a los procesos administrativos funcionales de toda empresa, sino que se ve permeada por el desarrollo inter e intrapersonal del emprendedor y empresario, así como por el fortalecimiento de aquellas cualidades intrínsecas que también contribuyen al éxito del negocio.

Se considerará como un *emprendedor exitoso* aquel que en diversas dimensiones alcanza determinados resultados; tales como la cristalización de una idea de negocio, la puesta en marcha de la misma, así como el fortalecimiento y proyección a la creación de unidades productivas y empresas.

De igual manera el éxito se puede medir desde el logro de rendimientos económicos y financieros coherentes con la inversión realizada, así como con el acceso y posicionamiento de portafolios de productos y servicios innovadores en el contexto de mercados y negocios globalizados; sin dejar por fuera la constante generación de procesos de innovación y desarrollo acordes con los niveles de evolución de sus organizaciones.

Finalmente, será tenido como triunfador, el emprendedor que a partir del desarrollo de sus competencias personales fortalece su capacidad emprendedora y posicionamiento

de su imagen, basada en el liderazgo y el personal branding, no sin antes recordar el adecuado manejo que debe tener en el uso eficiente de las TIC en la sociedad del conocimiento y la transformación digital como retos del siglo XXI. Hablar del éxito así se concibe como la suma de varios logros y ejes de trabajo que permitan la visualización y reconocimiento del emprendedor en el contexto productivo.

## La capacidad emprendedora y las habilidades blandas

Antes de iniciar el abordaje de la propuesta desarrollada en el texto, es importante contextualizar la generación del mismo, el cual se fundamenta, a partir del interés por el desarrollo empresarial de las localidades del sur de Bogotá, de atender las comunidades que buscan su crecimiento, proyección y desarrollo, en este caso desde la perspectiva económica y productiva; por tal razón surge la intervención a los empresarios ubicados en el sur de la ciudad, con el ánimo desde las ciencias administrativas, de identificar sus necesidades; y poder así estructurar y brindar un portafolio de servicios de asesoría, consultoría y capacitación entre otros; tendientes todos ellos a contribuir a la mejora en el desarrollo de las organizaciones mencionadas.

De esta forma, surge la formulación del proyecto titulado *Fortalecimiento de la capacidad emprendedora del empresario del sur de Bogotá*, a partir de las competencias blandas; orientado a fortalecer de manera específica, el desarrollo de las capacidades blandas de los empresarios objeto del estudio; partiendo de la identificación de las necesidades que en el tema de este tipo de competencias tienen los mismos para poder desde allí, generar estrategias de mejora de sus habilidades interpersonales e intrapersonales aportando así al fortalecimiento de su capacidad emprendedora, bien sea desde su óptica de emprendedor, ideador de negocios, naciente en una unidad productiva o de gerente de una empresa ya establecida.

El propósito del proyecto mencionado se centró en establecer cuáles son las habilidades blandas que requiere el empresario del sur de Bogotá, para poder fortalecer su capacidad emprendedora desde las dimensiones inter e intrapersonal y no desde lo administrativo, técnico, comercial o financiero; es decir desde otra perspectiva diferente a la propiamente empresarial en sus diversas áreas funcionales.

Una vez detectadas y analizadas las mismas, se procedió a articular los resultados hallados con los referentes teóricos y experienciales de la temática abordada; para generar algunas estrategias didácticas que de manera funcional y en un lenguaje sencillo le permiten a la persona, contrastar sus habilidades personales tales como el liderazgo,

la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la negociación y el manejo del conflicto así como la motivación entre otras, con su realidad organizacional. Los resultados plausibles del proyecto mencionado y ejecutado se refelean en el presente libro.

Así pues y conociendo el contexto originario del tema a exponer, se puede abordar el concepto de la capacidad emprendedora y su desarrollo específicamente bajo el contexto de las competencias blandas, pudiéndose soportar y argumentar el mismo desde varios estudios, documentos e informes que al respecto existen, y que se mencionarán en un siguiente apartado.

Fortalecer la capacidad emprendedora de un empresario no es un tema exclusivamente de capacitación y apoyo técnico, sino que pasa por otras variables y condiciones que abordan no solo la intervención de una organización a través de procesos de asesoría y consultoría especializada; sino de la esfera personal del individuo propietario y/o gerente de la empresa, de su actitud y disposición como factores de éxito adicionales.

Para dimensionar lo planteado, es necesario partir del concepto de capacidad emprendedora; Lozano & Espinoza (2016) afirman que dicho concepto se ajusta al perfil emprendedor y está ligada a la capacidad de identificar nuevas formas de desarrollo y progreso; habilidad para generar soluciones creativas e innovadoras a la solución de problemas; y a la de mantener una actitud acertada frente a los errores presentados y su oportuna corrección; aspectos que se pueden enmarcar en el desarrollo de habilidades personales.

En relación con estas habilidades o competencias, y su incidencia en la evolución y progreso organizacional; "Las habilidades directivas en las organizaciones permiten que se cuente con directivos capaces de gestionar de manera exitosa a sus equipos de trabajo para la consecución de objetivos y resultados en las organizaciones con un nivel de productividad y rentabilidad mayor" (Beltrán, Rodríguez & Méndez, p. 11), estableciéndose bajo esta premisa que el éxito se logra a través de la gestión de equipos de trabajo, concepto que hace pensar que esa tarea trasciende lo organizacional y se centra en el equipo propiamente dicho; y en el individuo.

La tendencia en el sector empresarial y en el desarrollo del mismo, se orienta desde la visión y contextualización de aspectos propios del individuo empresario, es decir desde las competencias laborales, y, puntualmente de las categorías de competencias personales, quizás de las más significativas en el desarrollo del individuo y su aporte a la organización para la cual trabaja o lidera; se incluyen entre otras las inteligencias

múltiples y la ética en su dimensión general, lo que incorpora capacidades como adaptación al medio y aceptación del cambio.

Marulanda, López & López (2016), mencionan que este tipo de competencias son aquellas que le permiten al empresario, al profesional o al trabajador, dimensionar su contexto global de desempeño, buscar la calidad en el servicio, fijar retos y metas, fortalecer el respeto mutuo y la confianza, poseer el deseo de aprender, buscar la proyección de su entorno, así como el de crear oportunidades entre otras, todas vitales en el logro de objetivos organizacionales y claves en la gestión organizacional. Según la Guía N° 21 *Articulación de la educación con el mundo productivo, competencias laborales generales*, son aquellas que se refieren fundamentalmente, al comportamiento y actitud en un ambiente productivo.

Por su parte y como otra de las categorías destacadas, se encuentra el de las competencias interpersonales, que no se apartan del todo del primer nivel mencionado antes, entendiendo las mismas como aquellas que generan el desarrollo del liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la capacidad de negociación, el manejo del conflicto y la proactividad; fundamentales en la contribución al saber y al saber hacer del quehacer diario en el desempeño de un oficio. Su importancia radica en que permiten la adaptación a ambientes laborales y al saber interactuar con otros (Guía N° 21 *Articulación de la educación con el mundo productivo, competencias laborales generales*). Dichas competencias hacen referencia a las denominadas habilidades blandas las cuales se desarrollarán más adelante.

Finalmente, están las competencias empresariales o generadoras de empresa, que giran en torno a la capacidad y visión para identificar oportunidades de negocio, estructuración de ideas productivas, formulación de modelos y planes de negocios, así como el manejo eficiente de cada una de las fases de creación de unidades productivas, claves todas en el momento en que el individuo desee generar independencia económica y mejorar su empleabilidad.

La capacidad emprendedora se nutre aparte de los conceptos mencionados, de otros elementos propios de la gestión organizacional que contribuyen al trabajo diario del empresario. Como se observa en la Figura 1. Capacidad emprendedora, y, siguiendo las manecillas del reloj, elementos tales como la visión del mundo, el conocimiento de su organización, el engranaje de su organización; el manejo del tiempo, la infraestructura organizacional, el talento humano, las alianzas, la seguridad y la esencia de su organización, aportan al éxito empresarial.



**Figura 1.** La capacidad emprendedora.

Fuente: Imágenes libres.

Luego de esta breve reseña de este grupo de competencias de interés del presente documento, sin desconocer claro está la importancia y validez de otras categorías, y antes de desembocar en el concepto de habilidad blanda y las estrategias para su desarrollo, se hace necesario revisar la necesidad que tiene todo empresario de fortalecer todas las categorías descritas, como insumo para la mejora de su empleabilidad, entendida esta, como el grupo o integración de factores que explican la situación de empleo, desempleo o autoempleo de una persona; y específicamente de las competencias que posee para acceder a un trabajo y mantenerse en él, satisfaciendo sus diversos niveles de necesidades (Lantarón, 2016); meta clave de todo empresario al interior de la organización que lidera y como perspectiva social de su actividad económica.

Dicho concepto está orientado, a esa búsqueda constante del individuo de mejorar su desempeño laboral como base, bien sea para escalar y ascender profesional y económicamente dentro de una organización, para generar independencia a través de emprendimientos; o mejorar una empresa, tarea esta última gerencial.

Las habilidades o competencias blandas entendidas de forma práctica, como aquellas que facilitan el desarrollo interpersonal del individuo y por lo tanto contribuyen a mejorar su desempeño personal y obviamente profesional; actitudes, posturas y formas de actuar cotidianas en cada una de las personas se enmarcan desde el referente de las habilidades mencionadas. La facilidad para interactuar, comunicarse,

y trabajar en equipo de forma empática y sinérgica constituyen rasgos propios de la evolución de las mismas en el empresario moderno.

Bajo estas premisas, las habilidades blandas se refieren a ese conjunto de aptitudes que un individuo posee y a partir de las cuales puede generar soluciones en entornos tecnológicos tal y como son los actuales, interactuando con otros en un contexto laboral de forma que prime en ellos, una actitud puntual ante situaciones específicas y cotidianas que no involucran el concepto de inteligencia, (Rodríguez, Santos & Sentí, 2017); lo cual significa que dicha actitud no obedece a ningún tipo de aprendizaje bajo modelo alguno, sino que atiende un desarrollo individual que puede ser fortalecido en las diferentes etapas de la vida y de la evolución profesional de una persona.

Dicho desarrollo puede lograrse a través de estudios de caso, simulaciones en entornos y situaciones problemáticas, juegos de roles entre otros, como didácticas que permiten confrontar la postura de la persona frente a un hecho hipotético o real, evaluando su capacidad de reacción y actitud ante el hecho observado y que en el mundo de los negocios hace referencia a la visión de enfrentar los cambiantes entornos de las empresas.

Las habilidades blandas tienen un objetivo común; y es mejorar las relaciones humanas generando posiciones asertivas, conciliadoras y oportunas ante las situaciones cotidianas; aspectos todos que sin duda no se aprenden en la academia como cualquier disciplina profesional, sino a través de vivencias y experiencias; interrogantes como los que a continuación se plantean, no requieren necesariamente de un soporte teórico, pues surgen en el día a día y el quehacer cotidiano no solo en la vida personal sino en el mundo de los negocios; caso en el cual, para un empresario, responder a las siguientes situaciones implicará no solo un conocimiento técnico sino una habilidad blanda; como se deja ver en la Figura 2.

- ¿Cómo actuar en situaciones particulares?
- ¿Cómo manejar las relaciones con otros?
- ¿Cómo generar soluciones creativas?
- ¿Cómo formular propósitos?
- ¿Cómo trabajar en equipo de forma eficaz?
- ¿Cómo ser proactivo?
- ¿Cómo conciliar el conocimiento con la actitud?



Figura 2. Incógnitas a resolver por el empresario.

Fuente: Imágenes libres.

Al respecto, y como soporte sobre si se requiere o no capacitación o formación en dichas habilidades, Castillo *et al.* (2019), en su estudio *Habilidades blandas, el complemento de un gerente de proyectos integral*, evidenciaron al interior de los programas de formación de cinco universidades en Bogotá, que las habilidades blandas claves se centran primordialmente en trabajo en equipo, gestión de comunicaciones, gestión de cambio, inteligencia emocional, planeación, liderazgo, comunicación, asumir riesgos, innovación, motivación, creatividad y toma de decisiones, las cuales, al ser desarrolladas efectivamente, contribuirán a mejores escenarios de negocios. Tal y como se aprecia en la Figura 3, la formación en algunas de dichas competencias, aportarán al éxito de la gestión organizacional.



Figura 3. Formación blanda.

Fuente: Imágenes libres.

Por lo tanto, comprender la importancia de las habilidades descritas en el proceso constante del desarrollo del empresario, implica asumir retos de mejora continua en pro del fortalecimiento de las mismas como factor que contribuye al éxito en las empresas.

## Estudios relacionados

Algunos otros estudios que se refieren al respecto son los siguientes:

Rodas & Cañas (2017), señalan, hablando del liderazgo en el marco del coaching para una nueva generación de directivos corporativos, que la tendencia actual en las empresas se centra en hacer énfasis en el control de las acciones y la ejecución de los niveles de mando, dejando de lado el liderazgo y el arte de persuadir a las personas; lo cual afecta el desarrollo organizacional, pues cada día es más evidente que los comportamientos y emociones de las personas que ejecutan procesos son la clave del éxito.

Competencias de tipo emocional, capacidad de empatía, habilidades de interrelación, capacidad de escucha entre otras, marcan la pauta de las nuevas organizaciones, las cuales deben por lo tanto implementar un nuevo modelo de liderazgo convirtiendo a las personas en colaboradores responsables, proactivos y automotivados; descripción que hace reflexionar sobre si se está o no implementado algo al respecto en las organizaciones modernas.

Por su parte, Cabrero (2018) al hablar de las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: aproximaciones a su evaluación, describe un conjunto de habilidades y competencias que han sido identificadas como habilidades no cognitivas, habilidades del siglo XXI, o habilidades socioemocionales (HSE) Estas habilidades han sido consideradas como igual o más importantes que las habilidades cognitivas para desempeñarse exitosamente en los ámbitos académico, personal y profesional (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2015) Premisa que permite concluir la necesidad de las habilidades en mención, con factor de éxito también empresarial.

Como aporte a lo planteado, es importante mencionar que dentro de las organizaciones es necesario contar con personal capacitado, no solamente en la parte de conocimientos (intelectual), sino también con un alto nivel de desarrollo de su

inteligencia emocional. El manejo correcto de las emociones es fundamental para todas las personas que laboran en las empresas y en especial para los líderes, quienes van a establecer la efectividad del personal.

Un buen líder creará excelentes estrategias para calmar las emociones que estén trastornadas de alguno de los colaboradores de la organización, además deberá mostrar empatía con los demás y así podrá centrar su atención y de esta manera dialogar de temas más positivos y que sean de interés común, sirviendo de distracción y será beneficioso para el colaborador (Rosas, 2018).

Continuando con la influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo, Duque, García & Hurtado (2017) analizan la influencia de la inteligencia emocional sobre el desarrollo de las competencias laborales, a través de la aplicación de una encuesta a 122 estudiantes de maestría con experiencia laboral superior a tres años y que se encuentran desempeñando cargos administrativos.

La metodología utilizada fue la regresión lineal, estimando previamente un análisis factorial exploratorio para agrupar las aptitudes personales y sociales de la inteligencia emocional. En los resultados se comprueba que la inteligencia emocional representada en las aptitudes emocionales y sociales, influye positivamente sobre las competencias laborales, encontrando que aspectos como el reconocimiento de emociones, el trabajo en equipo, la comunicación, la orientación al logro, la percepción y la negociación son características del individuo que favorecen la formación de competencias afectando el desempeño laboral.

En relación con experiencias exitosas emprendedoras, en el estudio titulado *Construir el perfil basado en las competencias blandas y duras de la emprendedora de DMQ a partir de la experiencia coworking*, se brinda una guía a las mujeres que desean iniciar sus actividades como emprendedoras. En la actualidad las personas buscan innovar en sus negocios, es por ello que se ha puesto en boga el hecho de trabajar dentro de los espacios de coworking, las mujeres han demostrado que para ser emprendedoras no solo basta con tener ganas de serlo, sino que, al entrar en el mundo del emprendimiento, la valentía, la perseverancia, la confianza y los conocimientos que se van adquiriendo, son una pieza fundamental para llegar a tener éxito en los proyectos.

Es por ello que se hizo necesario determinar cuáles son las habilidades principales, ya sean duras o blandas, que la emprendedora del DMQ requiere para desarrollar

su proyecto satisfactoriamente; hacer que un proyecto perdure en el tiempo no es tarea fácil, el funcionamiento de un emprendimiento no solo demanda tiempo sino también todo el esfuerzo y conocimientos que se le pueda dar (Gallegos, 2017).

De otro lado y en relación con las competencias claves de un directivo emprendedor, Martín *et al.*, (2017), preguntan con relación al concepto de emprendimiento como acción y emprendedor como sujeto generador de dichas acciones, ¿cuáles son las competencias esenciales de las que debe disponer un directivo para desarrollar su labor como emprendedor? y ¿cuáles de estas competencias son las que realmente valoran los empresarios de reconocido éxito cuando contratan directivos para sus empresas? De la respuesta a estos interrogantes surge un catálogo de competencias esenciales del directivo emprendedor, de utilidad tanto para el mundo empresarial, al aportar las cualidades de directivos en empresas de éxito, como para los académicos, al encontrar en tal catálogo una relación de las competencias que deben trabajarse con prioridad desde la universidad.

Como apoyo a lo mencionado, García & Capitán (2018) afirman, al analizar las competencias que se atribuyen las mujeres, que han desarrollado una actividad emprendedora y de acuerdo con la literatura sobre el tema, que los elementos moderadores implicados en la adquisición, estimulación y desarrollo de dichas competencias, son la formación, la experiencia y la motivación para emprender. Según los resultados obtenidos en un estudio efectuado, las mujeres identifican fortalezas en competencias relacionadas con las características psicológicas, en particular, las que tienen que ver con el autoconocimiento y la gestión de las propias emociones. Por el contrario, se atribuyen una mayor debilidad en las competencias relacionadas con la gestión de recursos humanos, la iniciativa para el logro de objetivos y el liderazgo.

Marín & Vanoni (2016) establecen con respecto a las competencias requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI, que la evolución de las organizaciones desde sus inicios hasta las nuevas formas organizativas, debe tener en cuenta los comportamientos requeridos por los directivos en los entornos empresariales cambiantes, destacando competencias como el liderazgo y la motivación como claves en el desarrollo organizacional.

Bajo esta premisa y las anteriores postuladas, se determina que día a día se ha ido avanzando en el reconocimiento por parte de los referentes teóricos y de las organizaciones, del rol que juegan en el desempeño empresarial y organizacional, el

efectivo fortalecimiento de las habilidades blandas como factor diferenciador en el mundo de los negocios, lo cual genera reflexión en torno a cuales y de que clase son esas habilidades que se requieren potencializar en el empresario y la organización venideros.

Rivas, Pozo & Paredes (2018) establecen que las habilidades blandas comprenden entre otras, el pensamiento crítico o capacidad de procesar información y obtener conclusiones; el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación, aptitudes básicas; que al estar articuladas de manera eficiente generan óptimos resultados en el desempeño del colaborador. Ahora bien, las organizaciones actuales, se enmarcan en la necesidad de romper paradigmas y atender las nuevas exigencias del mercado; el desarrollo de la tecnología, el surgimiento de las economías naranja y verde, los cambios culturales, los retos de los negocios globalizados, las nuevas dinámicas en los procesos de producción, el aglutinamiento de bloques económicos en el orden mundial, así como las tendencias de gestión que entre otros factores, obligan a que las mismas realicen un viraje en la conformación de sus equipos de colaboradores; Erazo (2016), afirma que las empresas se concentran hoy día, en criterios como:

- Garantía del respeto a los colaboradores, a sus derechos y dignidad velando por el cumplimiento de sus deberes.
- Medición de la gestión y el desempeño de los colaboradores.
- Preparación para el fracaso y error como proceso de aprendizaje.
- Uso efectivo de las tecnologías en los procesos productivos.
- Estímulo al colaborador y reconocimiento por su capacidad innovadora.
- Variables todas de la capacidad emprendedora, la cual debe ser fortalecida de manera permanente.

Criterios todos ellos que deben ser atendidos y resueltos a partir de las cualidades personales del emprendedor, directivo y empresario con miras a garantizar los resultados esperados y superar los obstáculos presentados.

## Otros factores de apoyo derivados de las competencias blandas

Cabe señalar que las habilidades blandas, y el desarrollo de las mismas logran establecer otras particularidades que sobresalen, como es el de crear una marca personal en el empresario; de acuerdo con Rampersad (2009), "Todo el mundo tiene una marca

personal, pero la mayoría de la gente no es consciente de este hecho y no la gestiona de forma estratégica y efectiva. Deberías hacerte con el control de tu marca y del mensaje que envías y de cómo afecta a cómo te perciben los demás. Esto te ayudará a crecer activamente y a diferenciarte como profesional excepcional”, es claro, que crear una marca personal y desarrollar de la mejor manera las habilidades blandas es un trabajo arduo; sin embargo, con este conjunto de características se obtiene un profesional altamente competitivo en un mercado laboral que constantemente está en busca de un colaborador con las cualidades necesarias para liderar un equipo de trabajo de manera exitosa.

De igual manera, la marca personal lleva a desarrollar un potencial a nivel organizacional en donde es fundamental para lograr una distinción excelente, de acuerdo con Rico & Jerez (2013) “la marca busca esa distinción en la emoción. De ahí que actualmente, se busque crear unos sentimientos hacia la marca como son: calidez, diversión, excitación, seguridad, aprobación social o autorespeto”, es claro que busca el reconocimiento y su propio sentido de pertenencia en cualquier ámbito, como se ha comentado anteriormente, esta combinación entre marca personal y habilidades blandas generan un producto único, en donde se identifica al individuo como la persona competente de mantener cualquier tipo de decisión o necesidad en control; a nivel organizacional se centrará en los atributos que la misma organización le ofrezca con el fin contribuir en la misma, de una manera técnica y cultural.

Esimed (2012) establece que los pasos que deben seguirse para crear una marca personal encaminada al campo laboral son:

- Construcción de actitudes, acciones y forma de expresión congruente con el campo laboral al que se quiere entrar.
- Autoanalizar la identidad que tenemos sobre nosotros mismos, para así poder evaluar de forma más concreta nuestras habilidades y factores a mejorar.
- Tener una estrategia en donde se vea evidenciada la planificación y como se implementará está en los objetivos y metas que se quieren cumplir.
- Autoconfianza de que se logrará, pues de nada sirve realizar los puntos anteriores si no se confía en que se está haciendo lo correcto, pues la confianza que se tiene es la misma que se trasmite.
- Tener claro qué se quiere crear con la marca personal, pues, aunque es intangible en nosotros, puede volverse tangible en un producto o servicio que creemos.

- Se debe buscar siempre una relación entre lo que se aporta y lo que se recibe, pues el concepto de una marca personal no es algo que se aferre al ser humano, sino que al pasar el tiempo pueda modificarse sin cambiar la idea originaria.
- El concepto de marca se puede estandarizar, pero la marca personal no. Pues en cada persona es única e irremplazable.

El ámbito laboral actual está caracterizado por la imagen, no solo del lugar en donde se esté ejerciendo, cualquiera que sea la profesión, sino de quienes representan este lugar. Pues, así como la organización identifica a las personas que trabajan allí las personas también representan a la organización.

Por esto, hoy en día hay muchos estándares de vestuario y también ciertos requisitos que se deben cumplir para estar en determinado ambiente laboral. Por ejemplo: una azafata debe seguir ciertas directrices impuestas por la aerolínea en la que se encuentre, no solo de vestimenta, también de maquillaje, peinado y de una forma más personal, debe cumplir con requisitos que la conecten con otras culturas. Hay un porcentaje elevado de personas que prefieren una aerolínea sobre la otra porque sus acompañantes de vuelo o azafatas tienen ciertos rasgos o hablan cierto idioma.

En el ejemplo anterior podemos evidenciar como a partir de ciertas características se mueve todo un entorno, pues de los valores agregados de la azafata así mismo atraerá clientes y atraerá aerolíneas que estén interesados en su potencial y lo más importante, se identifiquen con ella.

El atuendo profesional impacta en todo el medio en el que se encuentre relacionado el individuo pues esto generalmente hace referencia al posicionamiento que tenga este dentro de la empresa y su cargo en la misma. Es importante el atuendo, puesto que esto da una correcta percepción del público y al cliente según el tipo de industria en el que se encuentre. Aunque antiguamente la tendencia estaba enfocada en que el atuendo debía ser el más profesional, hoy en día los atuendos formales han sido enfocados a la comodidad y funcionalidad, debido a que somos influenciados por las tendencias que se generen a nivel mundial, y, a la vez para las mujeres depende de que tan seguras y con qué herramientas cuentan para ponerse, por ejemplo, escotes, faldas, ya que si hay un tema relevante que tratar es la delgada línea que hay entre verse profesional y verse seductiva.

Si viene siendo cierto el atuendo es para fines laborales, también a nivel general es un sello y es una herramienta de marketing personal, que sin darnos cuenta

también vende al igual que un producto. Pero muchas veces no se tiene en cuenta que no todo el mundo tiene las herramientas para discernir sobre un buen atuendo laboral y sobre un atuendo informal para un fin de semana. Por eso es importante representar nuestra marca también en la forma en que decidimos vestirnos ya sea de manera formal o informal, pues esta habla de nosotros y es una carta de presentación al público.

Hay que ser conscientes que el trabajo puede caducar, pero la marca personal no. La marca personal trasciende en todos los ámbitos y tiene el poder transformar según para lo que sea utilizada, puede crear una buena imagen o por el contrario una mala imagen (Adame, & Susana, 2019). El atuendo en la oficina como herramienta de branding personal: el uso de business casual dentro del ambiente de negocios.

En la marca personal, tiene también un papel fundamental la creatividad. Aunque es tener un referente para así poder ser más objetivos con la creación de nuestra marca personal. También es importante, como es mencionado en los puntos anteriores. Hacer un autoanálisis que permita identificar en que se sobresale y cuáles son las fortalezas frente a los demás, para así poder darle un valor agregado a la marca personal. Tener una marca personal, aporta posicionamiento, crea una reputación sobre la que la persona misma tiene el poder.

Lo mejor de la marca personal es que nos hace a todos únicos. Cualquier persona es capaz de combinar su formación, su experiencia, sus recursos o su forma de ser para crear algo singular y útil para otros. Sin embargo, si tuviese que elegir tres factores fundamentales para una marca personal serían:

- Eficacia y competencia. Ser capaces de ofrecer algo útil a nuestro entorno.
- Coherencia, consistencia y persistencia. Nos hacen fiables, creíbles y valiosos.
- Autenticidad e integridad. "Las marcas personales más fuertes son aquellas que defienden unos valores a pesar de las circunstancias" (Pérez, 2011, p. 60).

De esta forma la marca personal no solo habla de ciertos factores claves que se encuentran dentro de cada persona si no también se menciona que hacen falta otros componentes para hacer que perdure y se forme con estructura, impidiendo posibles fracturas futuras. Así mismo, la marca personal nos permite fusionar todos los aspectos de nuestra vida, permitiendo crear aspectos originales que potencian no solo aquello que emprendamos, si no también nuestras relaciones, comprometiéndonos con nosotros mismos.

Es de resaltar que la construcción de la marca personal NO es un método de autoayuda pues no busca impulsar a ser mejores en algo o destacar en cosas que aparentan ser difíciles, no busca ayudar a la persona a sentirse mejor consigo mismo si no a ser conscientes de los talentos que posee, proyectándose en expectativas realistas de acuerdo con nuestro contexto.

### Marca personal



Figura 4. Marca personal.

Fuente: Imágenes libres.

**Proyectamos nuestra imagen, nuestro comportamiento,  
la actitud en nuestro día a día**

**Es la huella que dejamos en los demás**

**Elementos claves:**

**#1 Lo que decimos**

**#2 Lo que hacemos**

**#3 Nuestra actitud**

Es importante entonces mencionar algunos referentes que dan cuenta de la importancia del personal *branding* en el emprendimiento; término relacionado con lo blando, tal y como lo afirma González (2015), quien establece que contribuye al posicionamiento del emprendedor y del profesional en el entorno competitivo en el que se desenvuelve, pues le permite lograr aquello que se propone y poner en visibilidad y acción su marca misma; premisa que hace pensar que el desarrollo de las habilidades blandas inherentes al concepto de marca personal fortalecen el perfil del individuo emprendedor.

Por su parte, Salenbacher (2017) establece que los emprendedores, en el contexto de la economía global, requieren de un pensamiento creativo y empresarial, así como de poseer unas características que les permitan visionar y posicionarse en el mundo de los negocios, para lo cual deben desarrollar talentos que fortalezcan su identidad y les permitan andar informados y ser creativos, éticos y responsables en su quehacer; elementos todos que contribuyen al éxito en los negocios; como lo anota Ojeda (2016), “el *Branding* personal instituye diversos mecanismos que potencialicen las capacidades individuales para alinearlas a los objetivos empresariales generando sinergia y aprendizaje significativo” (p. 1).

Otro concepto que ha entrado en investigación y que genera un aporte fundamental y se entrelaza con los temas tratados, es lo que tiene que ver con las inteligencias múltiples, si bien el concepto de inteligencia se puede definir; “es una habilidad general que se encuentra, en diferente grado, en todos los individuos, constituye la clave del éxito en la resolución de problemas. Esta habilidad puede medirse de forma fiable por medio de un test estándar de papel y lápiz que, a su vez, predice el futuro éxito en la escuela” (Gardner, 2005), de acuerdo a lo anterior cada uno desarrolla su nivel en diferente escala, para Gardner el concepto de es por esto, que inteligencia múltiple va más allá “todos nacemos con unas potencialidades marcadas por la genética, pero estas se van a desarrollar de una manera o de otra, dependiente del medio ambiente, nuestras experiencias, la educación recibida, etc.”.

Gardner (2005), afirma que con este concepto es claro que cada persona tiene ese potencial a punto de ser desarrollado, de acuerdo a sus condiciones; se tiene conocimiento de las siete inteligencias, que son; musical, lógico-matemática, espacial, lingüística, cinestésico-corporal, interpersonal e intrapersonal, y es claro que cada una las potencializa más que otra.

## Las habilidades blandas

Habiendo descrito como las habilidades blandas permean y se hacen presentes en los diversos procesos del desarrollo emprendedor, y antes de analizar el impacto de las mismas en el emprendimiento, vale la pena realizar un repaso general a algunas acepciones sobre las mismas.

Según Flores, García, Calsina & Yapuchura (2016), las habilidades sociales y la comunicación interpersonal, existe gran relación entre estas dos, ya que una es parte fundamental de la otra, aportando de forma positiva el contar con las dos variables,



Figura 5. Las habilidades blandas.

Fuente: Imágenes libres.

ya que claramente la facilidad de expresar las ideas y comunicar un mensaje o decisión son clave para cualquier líder, encargado o dirigente que tenga personal a cargo; se puede notar que cuenta con mayor aceptación y protagonismo un buen orador frente a una persona tímida y retraída, siendo esta última catalogada en muchas ocasiones como antipática.

Estas cualidades toman gran relevancia a la hora de buscar ocupar un buen cargo en tan reñido mercado laboral, ya que para las empresas la adaptación al cambio y el trabajar bajo presión, así como la creatividad y la empatía, son vitales para formar un buen ambiente laboral, como lo expresa Andrés Cardemil, CEO & fundador de la consultora HumanNet, especializada en la externalización de procesos y funciones.

Para Dos Santos & Benavides (2014), la mezcla entre los conocimientos académicos adquiridos a lo largo de la vida y las habilidades interpersonales con las que se cuenta, son fundamentales para desempeñar una labor de forma extraordinaria y sacar lo mejor de cada situación imprevista que se les pudiera presentar, ya que contribuyen a aceptar responsabilidades y encontrar soluciones de manera mucho más rápida y oportuna, siendo este tipo de personas más apetecidas por los reclutadores de talento o áreas de gestión humana, por todo lo que le pueden aportar a la organización y su facilidad para adaptarse y generar cambio.

Cinque (2016), argumenta que el "Coaching por competencias Soft Skills" se perfila como la metodología ideal, pues permite a los egresados de las universidades españolas enfrentar un mercado europeo cada vez más desarrollado y exigente, resaltando que las universidades de mayor nivel y prestigio cuentan desde ya con un

“Centro de competencias” encargado de promover y especializar las competencias y habilidades ya existentes, valiéndose de másteres y semilleros sobre inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo, coaching, entre otros, contando con el apoyo del gobierno, en este sentido nos encontramos con un panorama bastante revelador ya que bastante se ha hablado de la urgente necesidad que hay en que la educación superior sea menos mecánica.

Vera (2016), refiriéndose a las habilidades blandas, expone que las universidades son el escenario perfecto y oportuno donde los profesionales del mañana desarrollen y/o aprendan a potenciar sus habilidades interpersonales, las cuales los orientan a ser egresados exitosos en un mercado que cada día exige mayor creatividad, mejor dominio de emociones, mostrando la enorme necesidad de implementar una nueva metodología de estudio en el currículo de las instituciones de educación superior.

Las habilidades se pueden enseñar mediante juegos, roles, autodescubrimiento, entrevistas, proyectos y solución de problemas, concluyendo que las habilidades técnicas han demostrado ser insuficientes, no solo a nivel regional, nacional sino global, dicho lo anterior y teniendo en cuenta la oferta y demanda del mercado actual así como el enfoque que ha tomado el capital humano en el éxito o fracaso de las industrias, vemos que no solo es importante sino urgente implementar en las aulas universitarias, y de ser posible desde las instituciones de educación media, programas, talleres y áreas completas enfocadas a trabajar las llamadas habilidades blandas.

La importancia de dichas habilidades por mencionar algunas radica, como se observa en la Tabla 1. Necesidades de las habilidades blandas, en dar respuesta al quehacer diario del negocio:

**Tabla 1.** Necesidades de las habilidades blandas

Competencia	Porqué su necesidad
Comunicación	Es fundamental ser claros a la hora de comunicar cualquier eventualidad, esta habilidad juega un rol decisivo para una adecuada gestión emocional, para un buen trabajo en equipo, un adecuado manejo del cambio y un buen planteamiento estratégico.
Escucha activa	La escucha activa es nuestra mayor aliada en un proceso de comunicación, es escuchar más que oír.
Adaptabilidad	En un mundo de transformaciones, es crucial adaptarse rápidamente a los cambios para así sobrevivir a ellos. En este sentido, la flexibilidad y capacidad para interpretar o leer el entorno es de gran ayuda para mantenerse vigente y avanzar.

Competencia	Porqué su necesidad
Creatividad	Es aquella capacidad para generar propuestas originales con base en nuevas ideas o conceptos.
Empatía	Es una habilidad importante ya que las personas desarrollan su inteligencia emocional, y es un aspecto importante para la salud laboral.
Habilidades sociales	Las habilidades sociales son importantes porque son las que generan un filin con todo quien se pone enfrente, bien sea para un grupo o equipo de trabajo o para hacer que alguien fije su vista en quien está hablando, incluso tener habilidades sociales crea atención de aquellas personas difíciles de tratar o que son poco sociales, a tal punto de cambiarles la forma de actuar con las demás personas y dentro del coaching y liderazgo es clave tener esta habilidad para aportar ese don del habla con los demás.
Apertura a la crítica	Es una habilidad importante, partiendo de que para crear conocimiento hay que estar dispuesto a escuchar nuevas opiniones sobre lo que se expone, porque hay momentos en que se cree tener la razón y se está actuando erróneamente, solo por la terquedad de que se está bien y un líder, y un buen entrenador, es aquel que está dispuesto a escuchar a todos para estar en una constante alimentación que contribuye al conocimiento y a crear nuevas perspectivas que incluso pueden dar giros importantes.
Hábitos productivos	Los hábitos fijan destrezas desde el punto que se vean, son importantes en la dirección y entrenamiento si se quiere llegar a crear grandes y exitosas cosas, partiendo de que generar hábitos genera inconscientemente cosas beneficiosas, para quien lo hace es una rutina, pero para quien lo está viendo hacer, es una disciplina, del mismo modo generar hábitos de innovación y hacer cosas nuevas atraen o llaman nuevos proyectos.
Integridad	Reconocer algo de lo que no se sabe es dar paso a que el conocimiento haga parte de cualquier individuo, pues cuando se opone resistencia a tener la razón sobre algo que no se sabe, es actuar como una persona que en realidad no quiere dirigir íntegramente donde su equipo es capaz de construir objetivos que pueden cambiar el rumbo de una organización, puesto que un líder sin grupo no es un líder, ya que a quien va a dirigir y de quien va aprender.
Mantener la calma	Para que las cosas se den sin importar los escenarios y lo complejo que pueda ser la situación, se debe tener serenidad, ya que una persona molesta no toma las mejores decisiones, por lo general una decisión tomada a la ligera, sin meditarla, sin planearla, no va tener un buen desenlace puesto que la consecuencia de cada acción debe contar con un plan por si esta no funciona, y la tranquilidad es la que hace parte de una muy buena planeación.

Fuente: elaboración propia.

## El capital humano en la sociedad contemporánea

Una vez analizadas en contexto las habilidades blandas y su incidencia en la capacidad emprendedora, es importante reflexionar sobre el papel que las mismas juegan en la sociedad contemporánea, pues sin duda alguna el contexto empresarial ha cambiado. Tendencias mundiales como la transformación digital, la cuarta revolución industrial, los objetivos de desarrollo sostenible ODS, la teoría del valor compartido, la economía naranja, la economía verde, la economía colaborativa y los startup entre otros, marcan el derrotero de negocios del empresario dentro de la nueva sociedad, y obligan al mismo a reinventarse en los entornos de la nueva normalidad generada por la aún no concluida pandemia del COVID-19.

Frente a dicha situación y atendiendo a la importancia de las competencias blandas, Palomino (2020) afirma "La formación y competitividad de las empresas se fundamentan en las habilidades y cualidades de las personas inmersas en la sociedad del conocimiento, en la era digital y de este panorama cultural se extraen elementos diferenciadores creando un valor agregado", opinión totalmente válida y evidenciable en los procesos de muchas organizaciones, que día a día orientan sus factores diferenciadores en el mercado a partir de la cualificación de su talento humano.

La era digital llega con el imperativo para las empresas, de incorporarse a la misma mediante propuestas de valor soportadas en el liderazgo de sus colaboradores y la efectividad de la gestión de los mismos, orientándose a lograr resultados económicos y financieros en función de las habilidades personales del trabajador, que no solo debe estar formado en temas comerciales y tecnológicos sino en la mejora continua de sus cualidades personales.

Los retos de hoy en día implican para el empresario, sin importar su actividad y tamaño de organización, preparar a sus líderes de proceso y gestores de negocio en la incorporación a su vida misma de habilidades que no se adquieren en los procesos formativos, sino que se van generando en el interactuar diario del colaborador al interior de su empresa, así como con los actores externos con los que se relaciona (Palomino Restrepo, 2020. *El capital humano como factor de desarrollo estratégico en la sociedad contemporánea*).

Dicha preparación de líderes y gestores al interior de las organizaciones, debe estructurarse como estrategia laboral de las organizaciones actuales, pues si bien es cierto que se requiere talento humano competente y preparado para el nuevo mundo

de los negocios; no es tarea solamente de los individuos buscar el fortalecimiento de sus habilidades por cuenta propia, sino que deben ser las empresas quienes desarrollen este tipo de acciones estratégicas.

Al respecto, y como política de gestión humana, debe distinguirse entre los conceptos de formación y desarrollo, así como en el nivel de necesidad que se requiere de cada uno. Escobar (2005) establece como mecanismos de apoyo, por un lado, el realizar formación que se orienta a transmitir conocimientos sin que exista necesariamente seguimiento y monitoreo para conocer si los mismos fueron puestos en práctica; y por otro buscar el desarrollo entendido como la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias.

Bajo este binomio planteado, que en pocas palabras se estructura bajo la capacitación y el monitoreo, se pueden visualizar procesos efectivos en el desarrollo de las habilidades blandas; partiendo en todo caso de un diagnóstico y evaluación periódica al equipo de colaboradores, para determinar sus necesidades específicas en el tema.

De igual manera, y como complemento a lo planteado sobre el rol de las organizaciones en su tarea de formar y desarrollar las habilidades, es importante reconocer el papel que frente a este reto tienen las instituciones de educación superior, como lo es el de incorporar a sus planes de estudio de programas formales conducentes a títulos o de educación no formal (cursos, seminarios, diplomados etc.), áreas de formación relacionados con las habilidades blandas. Temas como el liderazgo, la comunicación, el manejo del conflicto y la negociación, entre otras, no pueden ser vistos como espacios transversales de la academia a las diferentes disciplinas, sino que deben asumir el rigor y la validez suficiente para que tenga el mismo nivel de exigencia de las otras áreas educativas, pues sin duda alguna el desarrollo de este tipo de competencias contribuye en alta medida al éxito del profesional que llegará al mercado laboral.

Dicho apalancamiento con el sector educativo podría apuntarse, como lo mencionan Maya & Orellana (2016), mediante un proceso formal, sistemático y de largo plazo, que establezca claramente el nivel deseado de estas habilidades y el alcanzado por los estudiantes, y que propicie continuamente espacios de práctica a su perfil a lo largo de su carrera.

En otros aspectos, y enmarcando el desarrollo de las habilidades en el contexto internacional, se destacan algunas conclusiones generadas por algunas instituciones reconocidas en temas económicos y laborales a nivel internacional:

La OCDE (2016), establece que el talento humano y las habilidades de la población son proporcionales directamente al crecimiento de los países, determinando que un mayor desarrollo de este tipo de competencias, contribuye a mejorar la productividad, el empleo y el bienestar de las naciones. Concepto que resalta la importancia de las habilidades dadas en el entorno mundial.

Para el World Economic Forum (WEF, 2016), existe una dificultad para las empresas en la consecución de trabajadores cualificados en la región, situación que origina inconvenientes en la contratación laboral y exige además la respuesta efectiva de los gobiernos ante la situación, bien sea fortaleciendo políticas o creando programas de educación y apoyo empresarial al respecto.

El WEF (2016), menciona que Latinoamérica tiene una alta escasez de competencias en el mundo empresarial, dos de cada cinco jóvenes no estudian ni trabajan, y el 55% de los trabajadores de la región hacen parte de la economía informal, razón por la cual no poseen las habilidades que las empresas demandan, lo que dificulta el proceso de contratación, reto no solo gubernamental sino educativo.

El BID (2017), en un estudio realizado en América Latina, indica que, dentro de la más alta valoración de las empresas, las habilidades socioemocionales son las más valoradas, siendo desafortunadamente escasas en los jóvenes actuales, al respecto, casi el 90% de los empresarios encuestados mencionan tener dificultades para encontrar personal con las destrezas requeridas, disminuyendo así la capacidad de contratación.



**Figura 6.** Competencias socioemocionales: factor de éxito laboral.

Fuente: Google imágenes libres.

Ante las conclusiones mencionadas es definitivamente muy importante el contar con trabajadores cualificados y preparados socioemocionalmente, es decir en competencias blandas. Individuos que pueden ser formados y entrenados desde sus procesos de educación y fortalecidos en las organizaciones para las cuales trabajan a través de procesos de gestión humana; todo ello sin desconocer la obligación de los gobiernos, de generar políticas laborales de fomento al desarrollo de las habilidades blandas. Reto y obligación en la sociedad del conocimiento.

### **Apreciaciones en torno a las habilidades blandas**

Una vez analizadas las habilidades blandas en el contexto del empresario, es importante hasta este punto inferir algunas apreciaciones que permitan establecer la importancia de estas competencias en el negocio empresarial, así como el desarrollo de las mismas:

- El éxito en la gestión organizacional de una empresa se soporta en el desarrollo de las cualidades y habilidades personales que el empresario posea.
- El fortalecimiento de las habilidades blandas se puede dar a través de procesos de formación, entrenamiento y simulación.
- La creación y consolidación de una marca personal del empresario con tinte diferenciador y competitivo se convierten en fuente de proyección en los negocios.
- La capacidad emprendedora no está en la habilidad de generar ingresos y manejar de forma eficiente una empresa o emprender un negocio, sino en el acople de procesos administrativos y desarrollo de competencias blandas.
- El liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo, por mencionar solo tres habilidades, constituyen el motor de negociación y promoción empresarial; es tarea del empresario buscar su mejora y fortalecimiento.

Reflexionando...

(Tabla 2.) Ten en cuenta...

**Tabla 2.** Habilidades a tener en cuenta

<b>Habilidades blandas</b>
Atributos personales que se necesitan para tener éxito. Contemplan la capacidad para interactuar mejor con otros, para comunicarse claramente y resolver problemas.
Empatía,
Pensamiento crítico,
Resiliencia,
Comunicación,
Adaptación,
Organización,
Creatividad,
Trabajo en equipo

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3.** Preguntas del emprendedor

Emprendedor... Responde....
¿Tienes potencial?
¿Sabes que potencial tienes?
Atrévete a descubrirlo
¿Te sientes conforme con lo que has logrado?
¿Quieres sobresalir?
Es hora de que muestres tu potencial al mundo y lo más importante: que te lo demuestres a ti mismo, porque no estás aquí para satisfacer únicamente las expectativas de los demás, sino las tuyas.

Fuente: elaboración propia.

Partiendo de un análisis que debe hacerse cualquier emprendedor, este debe cuestionarse;

- ¿Quién soy?
- ¿Qué quiero hacer?
- ¿Qué objetivos quiero lograr?

## Capítulo 2.

### Las habilidades blandas de mayor impacto en el proceso emprendedor

Ser emprendedor no es fácil, es el sueño de muchas personas, pero materializarlo, que sea sostenible y exitoso es de pocos; se necesita no solo tener iniciativa, sino que además se debe disponer de unas ciertas habilidades, preparación y entrenamiento para que esto sea posible y poder llegar a disfrutar del fruto de los esfuerzos y sacrificios que rodean el diario vivir de un emprendedor. Las habilidades blandas son parte de esas habilidades que son requeridas durante el proceso emprendedor, ya que estas son las que determinan la capacidad que tiene el ser humano, el líder, el emprendedor, el gerente, entre otros para no solo relacionarse con el medio que lo rodea si no que le permite afrontar todo tipo de situaciones y problemas sociales.

Para Gómez, Borrero & Pertúz (2020), dentro de las habilidades blandas más comunes que contribuyen al proceso emprendedor se encuentran comunicación, motivación, creatividad, colaboración, trabajo en equipo, negociación y solución del conflicto, toma de decisiones; además de otras que suelen ser complementarias a estas, tales como la reflexión, el pensamiento estratégico e innovación, coaching, orientación al logro y el liderazgo. Estas habilidades pueden determinarse bajo tres categorías o ejes evaluadores que son de las de orden personales, habilidades con otras personas y de dirección de personas.

Las habilidades blandas deben ser evaluadas según el campo de aplicación en donde se necesiten, ya que algunas de estas pueden ser mejor evaluadas o más apetecidas en ciertos trabajos específicos que en otros, partiendo del hecho que deben ser demostradas en su efectividad durante el proceso de ejecución del trabajo de manera práctica o en campo, debido principalmente a que no es una sola si no un conjunto de habilidades que solo la práctica puede dar o propiciar su desarrollo y mejora en el individuo.

En muchos casos las habilidades blandas se encuentran estrechamente ligadas a las habilidades gerenciales durante el proceso emprendedor, teniendo en cuenta que se relacionan con las habilidades que todo líder emprendedor debe tener para poder guiar los caminos de un pequeño negocio, empresa u organización, donde constantemente se ponen a prueba dichas habilidades para poder sortear todo tipo de situaciones que se presentan durante el ciclo de vida de un emprendimiento, en donde solo las habilidades del líder y la toma de decisiones asertivas podrá contribuir a mantener vigente el emprendimiento durante las dificultades.

Para López, Parra & Rubio, (2019) coinciden que las habilidades blandas hacen parte de las habilidades gerenciales y estas pueden conceptualizarse como características asociadas a la perdurabilidad de las empresas, la cual se pone de manifiesto cuando las empresas tienen desempeños financieros superiores y los mantienen a través del tiempo, dependiendo principalmente de las condiciones que ofrece el mercado, por lo que se puede decir que estas:

“se enfocan en la creatividad y en el trabajo conjunto para convertirse en las número uno del mercado y de la sociedad, contando con buenas prácticas socio-ambientales, recompensando a sus empleados de tal manera que todos estén trabajando cohesionadamente por construir un equipo fuerte e innovador para que tal compañía perdure” (p. 12)

Dentro de los principales grupos de competencias se destacan las que se encuentran en la siguiente figura:



**Figura 7.** Principales competencias gerenciales dentro de las habilidades blandas.

Fuente: elaboración propia a partir de textos de Bernal & Sierra (2013).

Debe tenerse en cuenta que el dominio de estas habilidades permitirá de una u otra forma la posibilidad de tener mayores oportunidades de inserción en el mercado laboral, viendo este como un espacio de interrelaciones que les permite a los individuos construir su propia identidad, al igual que la posibilidad de que cada persona pueda asumir su propia posición o postura frente a cada uno de los contextos laborales, como parte de un fenómeno social que involucra al trabajo.

El dominio de estas habilidades puede significar entonces una diferencia en un mundo laboral que, aparte de la globalización, es cada vez más competitivo y en donde estas pequeñas diferencias pueden representar a su vez ventajas competitivas a la hora de aspirar por un empleo, por lo que factores como la educación, la formación para el trabajo y la especialidad pueden ser parte de los procesos necesarios para aspirar a mantenerse vigente en dicho mercado; es como si la persona se constituyera en una marca que necesita hacerse de un nombre y calidad para poder venderse en un mercado que en este caso es el del trabajo y que entre más elementos tenga que le favorezcan pues mayor será la posibilidad de compra o demanda.

## Las competencias profesionales

Para Boyatzis (1982) citado por Escobar (2005), las competencias profesionales son una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Se refiere a la capacidad productora de un individuo, que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes adquiridas durante su proceso de formación (Escobar, 2005), esto quiere decir que son parte de la personalidad del individuo y que pueden permitir predecir el comportamiento y el desempeño de la persona frente a una situación laboral en ejercicio de la profesión dada, situación que puede ser medida por medio de un estándar para ser evaluada.

Usualmente las competencias laborales pueden estar asociadas a factores de éxito o fracaso en las personas, dependiendo como se mida el comportamiento o desempeño de estas, mediante variables que pueden predecir dicho comportamiento, ya sea de manera cualitativa como cuantitativa, las cuales puedan contribuir en procesos al interior de las organizaciones tales como creación, innovación, calidad, procesos administrativos, financieros, entre otros vitales para el funcionamiento y avance de las organizaciones, al igual que importantes para la evolución laboral.

Estas son clasificadas en las de orden general y en las específicas; las generales están relacionadas con su actuar de manera asertiva ante las situaciones, su comportamiento a la hora de poder trabajar en equipo, solucionar los problemas que le presenta su trabajo, el manejo adecuado de los recursos a su disposición y algunas otras más personales como las relacionadas con la ética, para el caso colombiano desde el Ministerio de Educación son clasificadas tal como se relacionan en la Figura 8.



### Clases de competencias profesionales generales



Figura 8. Clases de competencias profesionales generales.

Fuente: Ministerio de Educación Nacional–MEN (2007), imágenes libres de <https://pixabay.com/es/>

En cuanto a las competencias específicas, las legislaciones de cada país las miden de manera diferenciada para cada profesión u oficio en el marco de lo que son los perfiles ocupacionales, desglosando una serie de requerimientos y conocimientos mínimos que permitan el ejercicio de la profesión, que incluyen entre otras la habilidad y preparación que se tenga para poder crear, liderar y sostener iniciativas de negocios o emprendimientos.

Para el caso colombiano, desde el año 2016 el Ministerio del Trabajo y de la Protección Social estandarizó diferentes perfiles ocupacionales para facilitar la articulación de las necesidades de capacitación del sector productivo con los diferentes procesos encaminados a la formación para el trabajo y las condiciones reales de las ocupaciones, fortaleciendo y promoviendo de esta forma el desarrollo de competencias laborales en la población y aportando a los procesos de planeación curricular de manera que estos puedan ser enfocados a la satisfacción de dichas necesidades desde la academia.

## **Formación, capacitación y entrenamiento**

Hoy en día la educación, más que ser vista como una herramienta de preparación para el trabajo, es considerada como una herramienta para el desarrollo, la evolución y la innovación, es definitivamente un poderoso agente de cambio, que desde la retórica de las funciones y el articulado de las relaciones escolares conducen de una u otra forma al control social, en donde es evidente que desde las integraciones del sistema escolar nacen las principales propuestas para el cambio y el mejoramiento en todos los niveles de la sociedad.

En palabras de Criado (2003), la escuela, para este caso, cumple con funciones específicas como lo son la de socialización o cultura para todos; cumple también con una función de selección, en donde se aprovechan y distribuyen de manera equitativa los recursos humanos; también cumplen con una función de legitimación del orden social, en donde se pretende disminuir la desigualdad social. Todo esto es posible debido a la estructura organizativa misma de la escuela, la cual permite alcanzar los objetivos o metas tratadas por la misma y por otros supuestos que involucran el sistema escolar mismo en función de objetivos comunes en torno a la capacitación.

Debe tenerse en cuenta que lo ideal sería que los procesos de capacitación y formación para el trabajo no solamente contribuyan a satisfacer las exigencias del mercado laboral de cada una de las regiones, sino que también debe poseer un plus que aporte a otros campos, tal como puede ser el fortalecimiento del emprendimiento naciente y que también aporte a la meta de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible promulgados por la Asamblea General de las Naciones Unidas, teniendo en cuenta a cual le apunta con mayor fuerza cada una de estas regiones.

La educación diferenciada enfocada hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible ha sido una de las preocupaciones de entidades mundiales como la Unesco en pro

de poder contribuir al desarrollo del proceso emprendedor, en donde han logrado despertar el espíritu de muchos países sobre este tema y que se convierte en un punto de partida para lograr a futuro un gran crecimiento social:

La Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) permite que cada ser humano adquiera los conocimientos, las competencias, las actitudes y los valores necesarios para forjar un futuro sostenible (Matsuura, 2007, p. 104).

Para la Unesco (2017), educar para el desarrollo sostenible se trata de incorporar a los currículos en todos los niveles escolares temáticas, actividades y evaluaciones que conduzcan a hacer también sostenible a la enseñanza y el aprendizaje, abordando temas tan fundamentales como el cambio climático, la reducción del riesgo de desastres, la biodiversidad, la reducción de la pobreza, el hambre cero, el trabajo decente, la educación de calidad y el consumo sostenible, entre otros que hacen parte de dichos objetivos, los cuales deben ser a futuro trasladados a la gestión de las empresas ya sea desde el liderazgo o desde la políticas organizacionales.

Lo anterior es posible de alcanzar si se implementan métodos participativos de enseñanza y aprendizaje que promuevan, en todo momento, este tipo de educación, que mantengan motivados a los estudiantes y que a su vez doten de herramientas a estos para lograr su autonomía, que permitan mediante un cambio drástico de pensamiento y acción, lograr la adopción natural de medidas en pro del desarrollo sostenible.

Por consiguiente, la EDS promueve la adquisición de competencias tales como el pensamiento crítico, la elaboración de hipótesis de cara al futuro y la adopción colectiva de decisiones. La EDS exige cambios de gran calado en los métodos pedagógicos que se aplican actualmente (Unesco, 2017).

La educación también puede ser definida como el proceso de integración del individuo a la sociedad, para ello la educación puede valerse de un sinnúmero de herramientas y métodos que permiten la realización de dicho proceso, entre estas tenemos por ejemplo las diferentes herramientas tecnológicas que en la actualidad marcan mucho el proceso educativo; no necesariamente la educación está marcada por lo que se hace o reciben los estudiantes en los centros educativos, sino que también puede ser la que se recibe en cualquier instante de la vida.

Para Guichot (2006), la educación es la necesidad constante de crecer como persona, para ello la búsqueda de formación es un proceso constante en el que no se está

solo, sino que se hace en compañía, en conjunto con otras personas o miembros de la misma comunidad que tienen también el mismo interés por aprender, que en este caso puede también trasladarse al interés por emprender.

En la actualidad y ante tanta modernidad, los diferentes escenarios, como por ejemplo la virtualidad, plantean situaciones en las que la concepción tradicional de lo que era la educación se desvirtúa, aunque se conservan sus mismos actores, tal como afirma Rojas-León (2014) "personal administrativo-docentes-madres y padres-estudiantes-comunidad-Estado, configuran el escenario educativo donde lo institucional, lo intersubjetivo y lo subjetivo intervienen en la formación del educando"(p. 49).

El uso de las TIC es consecuente con el ofrecimiento de programas académicos que usan los medios y tecnologías de comunicación digital para la entrega de contenidos a estudiantes que se encuentran, por ejemplo, en lugares apartados o remotos, por medio del uso de plataformas para la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje sin interesar la modalidad de educación que implementen, ya sea virtual, presencial o a distancia, son más una herramienta para facilitar el proceso de gestión de saberes.

Desde la educación se busca también desarrollar las nuevas tecnologías para lograr una mejor interiorización y apropiación de los conocimientos sociales, inherentes al proceso educativo, a través de herramientas más eficaces, atractivas, colaborativas y asimilables, para mejorar aspectos metodológicos, pedagógicos, y administrativos de las instituciones educativas. La educación virtual es entonces una acción que busca propiciar espacios de formación, apoyándose en las TIC para instaurar una nueva forma de enseñar y de aprender, es una modalidad de la educación a distancia, esta implica una nueva visión de las exigencias del entorno económico, social y político, así como de las relaciones pedagógicas por medio del uso de las TIC (Mintic, 2016).

El uso entonces de las nuevas tecnologías y la apropiación de dichos recursos por parte de los estudiantes han mostrado que en la actualidad la educación no solo se reduce a lo que sucede en un aula de clase tradicional y la relación estudiante-docente, si no que ante la presencia de la tecnología y la variedad de escenarios educativos, se han propiciado un sinnúmero de avances y escenarios de modernidad de estos, y por otro lado, también entonces simultáneamente se ha ido ampliando el objeto de estudio, trasladándolo a otros entornos y contextos como el ámbito empresarial y en el que gracias a la investigación se ha logrado analizar de manera profunda el impacto causado en sectores como lo son el económico y el social.

Lo que se busca entonces, desde el desarrollo de los procesos educativos al interior de las organizaciones, es que esta se convierta en una habilidad que promueva los procesos de capacitación y actualización constante, no solo del emprendedor sino de todos los que lo acompañan en su equipo de trabajo; de esta manera, se contribuirá de manera efectiva a los procesos relacionados con la innovación, sostenibilidad, el cambio social, mejora continua del emprendimiento, apropiación tecnológica, adaptación al cambio, competitividad, entre otros procesos que sin duda dependen en gran medida de la educación.

## El trato justo y el respeto

Para las empresas no es suficiente el hecho de tener que adaptarse de una u otra forma a las exigencias de los mercados para sobrevivir, teniendo también que conservar una imagen ante dichos mercados, sino que también lo es el hecho de tener que estar en armonía con todos los diferentes actores que hacen parte de la comunidad empresarial o que tienen relación directa con la organización. El trato justo y el respeto son parte de la relación con los trabajadores, clientes, proveedores y demás miembros de la comunidad empresarial.

Por lo general son los gerentes o directores de las organizaciones los que propician estas situaciones, mediante las acciones que se efectúan en cada una de ellas y basados en principios empresariales. Cuando los gerentes son justos e imparciales dan una sensación a los empleados de que estos son éticos. La sensación de justicia se transforma en un mayor compromiso por parte de los empleados, perciben de manera diferente sus puestos de trabajo y miran con otros ojos a la organización. En cuanto a clientes y los proveedores, les da la sensación de que están siendo bien tratados por la contraparte a la hora de hacer negocios, como parte de un proceso transparente y libre de vicios o corrupción alguna, lo que alienta a seguir manteniendo una relación comercial, dando la seguridad y confianza a la contraparte para continuar manteniendo dichas relaciones y motivar a repetir dichos procesos.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el trato justo es el derecho de toda persona al goce de condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias, el cual se encuentra reconocido en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales y en otros tratados internacionales y regionales de derechos humanos, así como en diversos instrumentos jurídicos internacionales conexos, como los convenios y las recomendaciones de la misma OIT, como parte de los pactos y convenciones de los derechos del trabajador (Naciones Unidas, 2016).

El trato justo o equitativo produce satisfacción a quien lo imparte, debido a la apropiación de conceptos éticos que se encuentran muy amarrados a la moralidad, principalmente porque cada individuo tiene su propio concepto de lo que es o no moralmente correcto. Para Ortiz (2016), esa parte moral se encuentra relacionada en el sentido de las costumbres, como parte de las ciencias morales, las cuales no estudian exclusivamente lo que llamamos moralidad, sino que también estudian las costumbres y la sociedad en un sentido más amplio, abarcando campos como la política, la psicología, la historia y la economía.

El trato justo suele ser también asociado al hecho de la remuneración salarial adecuada, proporcional y equitativa en razón al trabajo desarrollado; los trabajadores suelen tener la sensación que los sueldos bajos están normalmente relacionados con la escasa valoración que la empresa hace de los puestos de trabajo, lo que es presentado como un caso de injusticia laboral, donde se percibe que no se valora suficiente las implicaciones que generan las tareas desarrolladas, no se valora el nivel de compromiso, los horarios realizados, muchas veces fuera de la jornada laboral, ni el grado de responsabilidad que se les pide.

Si vamos un poco más allá sobre el tema, nos encontramos con problemas de desigualdad en remuneración por problemas de género, de hecho, en el informe técnico de 2019 de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) para las Américas, se evidencia que la brecha salarial entre hombres y mujeres en América Latina es bastante grande debido a que el mismo contexto en que se desarrollan las actividades está rodeado de desigualdad, y, mientras este ambiente siga permeado por legislaciones o normas que no favorecen a la igualdad salarial por un mismo trabajo entre hombres y mujeres pues será difícil de superar, a pesar que dicha lucha lleva más de un siglo. Se entiende entonces que, para poder acortar la brecha de género en el salario, se debe entonces realizar un trabajo que permita de una u otra forma disminuir la segregación horizontal y vertical del mercado laboral (Lexartza, Chaves, Carcedo & Sánchez, 2019), esto en la medida que no se considere el género para ejercer un cargo o cumplir con una función, si no las capacidades, competencias y habilidades que se tengan para desempeñarlo:

El establecimiento del valor de cada puesto de trabajo requiere de la evaluación de las capacidades que se esperan de la persona trabajadora, los esfuerzos que debe realizar, las responsabilidades que debe asumir y las condiciones en que debe laborar. (Lexartza, Chaves, Carcedo & Sánchez, 2019, p.11)

Para Barroso (2017), el trato justo visto desde el ámbito empresarial, más allá de ser un valor debe ser visto como un compromiso institucional que hace que la empresa avance más allá de sus límites, reforzado a través de otros valores como la colaboración, la conciencia ambiental y la generación de valor agregado, el cual se va a ver reflejado en la empresa en la medida que el empleado y la sociedad se vean beneficiados. Es tratar de hacer que lo promulgado o comunicado por la empresa se vea reflejado de manera directa sobre los actores que intervienen en cada uno de sus procesos y que facilitan las dinámicas institucionales.

## Las habilidades interpersonales y sociales

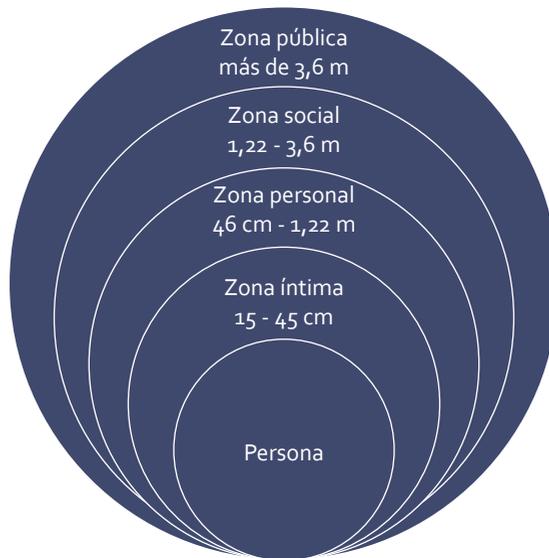
Las habilidades sociales van de la mano con la actitud emprendedora, al igual que las demás habilidades suelen también empezar a cultivarse desde muy temprana edad, y suelen abordarse desde las diferentes experiencias resultado de las interacciones sociales, reflejándose como el conjunto de conductas que una persona muestra ante diferentes situaciones de la vida cotidiana ejerciendo el papel de emprendedor y que pueden estar en muchos casos condicionadas por la motivación que se tenga al ejercer dicho rol, la personalidad, el carisma, la necesidad o en muchos casos el carácter o la determinación a la hora de abordar situaciones. Puede decirse que estas permiten más acercarse a conocerse a uno mismo y poder explotar sus potenciales.

Este conjunto de habilidades suele también abordarse desde una perspectiva psicosocial a la hora de realizar planes para su entrenamiento, siendo entonces la psicología social un factor importante a la hora de definir qué factores de esta índole son los que necesita un individuo potencializar luego de una completa evaluación de sus habilidades y destrezas vs sus dificultades o menor competencia, con el fin de que dicho sujeto tenga un mejor desenvolvimiento a nivel social. En estos tiempos estas habilidades son necesarias para poder tener excelentes relaciones tanto comerciales como personales con todos los actores que intervienen en el proceso emprendedor.

En conjunto, estas habilidades pueden ser vistas como parte de la capacidad de poder interactuar con otros individuos tanto al interior como al exterior de la organización en una completa armonía, la cual es demostrada por los hechos y acciones de los demás hacia uno y viceversa (Madrigal, 2017), puede decirse que, en muchos casos gracias a estas, se puede mantener un equilibrio armónico que contribuye a la estabilidad del clima laboral y organizacional.

Para Pérez, Villa, & Montenegro (2020) las principales habilidades sociales están relacionadas con la capacidad de comunicación, cooperación y trabajo en equipo, gestión de reuniones, asertividad, negociación y solución de conflictos, presentaciones en público, entre otras que deben ser cultivadas por la persona. Mientras que para muchos empresarios estas están más relacionadas con la iniciativa, la comunicación tanto verbal como la no verbal, la flexibilidad, el optimismo, la empatía, la escucha atenta y coinciden también con la importancia del trabajo en equipo.

Para el desarrollo de habilidades sociales también es posible identificar unas zonas o distanciamiento entre individuos partiendo de la persona y la distancia hasta donde se interactúa o se tiene contacto con otras, tal como las clasifica Pease (2006) y se muestra en la Figura 9, en donde se pueden entender: a menor distancia existe un mayor nivel de confianza y de cercanía con la otra persona tanto a nivel laboral como a nivel de relaciones personales.



**Figura 9.** Medida de las zonas de distancia social.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Pease (2006).

Para Pease (2006) las distancias zonales son el radio de la burbuja alrededor de una persona:

la Zona íntima (de 15 a 45 cm) es la más importante y es la que una persona cuida como su propiedad. Solo se permite la entrada a los que están muy cerca de la persona en forma emocional, como el amante, padres, hijos, amigos íntimos y parientes... la

Zona personal (entre 46cm y 1,22 metros): es la distancia que separa a las personas en una reunión social, o de oficina, y en las fiestas... la Zona social (entre 1,22 y 3,6 metros): esa es la distancia que nos separa de los extraños, del plomero, del que hace reparaciones en la casa, de los proveedores, de la gente que no conocemos bien... la Zona pública (a más de 3,6 metros): es la distancia cómoda para dirigirnos a un grupo de personas. (p. 9)

## La comunicación

En estos tiempos, el poder de la comunicación debe tenerse en cuenta sobre todo a la hora de las relaciones interpersonales y con clientes, ya que es a través de este que se presenta la oportunidad de poder influir en la toma de decisiones que benefician a la empresa, también en los escenarios de negociación que se presentan y en los momentos en que se debe comunicar de manera efectiva o establecer un diálogo directo que permita llegar a este, haciendo uso de sentimientos, emociones, posturas corporales, gestos, entre otros que intervienen en el proceso de comunicación.

Si hablamos de la capacidad de comunicación debemos entonces abordar tanto los factores de la que es verbal como la que es no verbal, que en estos tiempos cobra también mucha importancia ante la sensibilidad de los escenarios o contextos donde se desarrollan las relaciones sociales. Debemos entonces entender que sin una comunicación verbal lo suficientemente fluida sea en el plano de lo oral o de lo escrito es imposible poder transmitir información oportuna tanto al interior como hacia el interior de las organizaciones o a otras personas con las que se tenga que interactuar en el emprendimiento, limitando entonces el buen funcionamiento del mismo.

Si hablamos de la comunicación no verbal, entonces hacemos referencia a todas esas señales, signos, gestos, lenguaje corporal, postura, expresión facial, contacto visual, que suelen aparecer en medio del diálogo y que también son interpretados por los interlocutores; este tipo de comunicación también sirve para evaluar a las personas, sobre todo a la hora de analizar las diferentes reacciones que estos muestran ante diferentes situaciones y que pueden ser objeto de evaluación debido a que hacen parte como conjunto de habilidades personales de índole social.

Este tipo de reacciones también puede ser educado, entrenado o cultivado mediante la puesta a prueba en escenarios que exigen el manejo adecuado de dichas reacciones como parte de la asertividad de la persona, por lo general quienes se encuentran liderando procesos, equipos de trabajo u organizaciones, se caracterizan por que

sus reacciones son bastantes medidas o mesuradas, suelen tener auto control ante momentos de alta presión y su imagen tiende a mantenerse debido a que casi siempre sus expresiones no verbales son controladas para precisamente evitar el deterioro de esta.

Para Pease (2006) la comunicación no verbal es el lenguaje del cuerpo; indica que con mucha frecuencia las personas que se conocen imitan las actitudes corporales de los demás, en contraste pues se cuidan mucho de imitar a quienes no conocen, por lo que al ser líderes entonces, también se evita o se reprimen ciertas actitudes o posturas corporales tratando de conservar ser un ejemplo o modelo a seguir.

Se debe procurar, cuando hay buenos liderazgos, de evitar el tipo de comunicación piramidal al interior de los ambientes empresariales, ya que este tipo de comunicación, por lo general, además de ser bastante sensible debido a la posición que en esta ocupen sus miembros, es bastante complicada en la medida que estas no sean bien direccionadas o no sean transformadas en relaciones totalmente horizontales, en donde sea posible poder tener una fluidez en el proceso comunicativo. Debe tratar de diferenciarse entonces la comunicación formal de la informal, la oficial de la no oficial, la que se hace de manera fluida con aquella que se hace de manera discreta, se deben conservar los espacios para cada momento, de tal manera que se conserve al interior de las redes la armonía y equilibrio para que mediante los procesos de adaptación conduzca a un verdadero cambio organizacional.

Como parte de procesos que se encuentran cercanamente ligados, el conocimiento y la comunicación son parte fundamental de las organizaciones, son vistos como procesos cotidianos que al tener cierto grado de interconexión son considerados como vitales para las organizaciones, ya que cada vez van más en aumento los procesos que los relacionan y pueden ser evaluados; es por eso que son considerados como indicadores para medir ciertos grados de interacción al interior de las sociedades al igual que es un indicador de cambio tanto en la política empresarial como en el nivel organizativo.

La comunicación es vista como pieza clave en el liderazgo, se pueden usar cualquiera de los tipos de acciones que mejoren la cooperación entorno a los objetivos misionales, los cuales comprenden las diferentes formas de comunicación organizacional, ya sean de tipo interpersonal o medida, producto de las interacciones internas y externas, en el plano de lo formal o lo informal, todas conducen al cambio en la organización.

## El liderazgo

Es vista también como una habilidad social, vista como la capacidad que tiene una persona de poder influenciar a otros en sus actuaciones, decisiones y compromiso, con tal de poder llegar a una meta u objetivo común. Esta capacidad es considerada como una de las habilidades claves debido a que funciona como una habilidad integradora de otras habilidades.

Si bien es cierto que algunas personas nacen con una capacidad innata de ser líderes o de poder tomar decisiones de manera asertiva ante momentos de presión en pro de otras personas, grupo o comunidad, el liderazgo es una habilidad que se puede aprender dentro del grupo de habilidades específicas, la cual suele ser cultivada desde la etapa escolar y que en su proceso de avance puede ser reforzada o repotenciada mediante la capacitación y puesta en práctica constante.

Para Pereda (2016) citado por Pérez, Villa, & Montenegro (2020) el liderazgo es visto como la habilidad más destacada y necesaria para los directivos debido a que integra habilidades y capacidades que deben poseer las personas desde los niveles más bajos hasta los que se encuentran en niveles directivos o gerenciales, tales como la capacidad de aprender, desarrollo del pensamiento visionario, la inteligencia emocional, gestión y manejo adecuado del estrés ante la presión laboral, gestión y manejo del tiempo, desarrollo personal, resolución de conflictos y toma asertiva de decisiones.

Así pues, el liderazgo posee unos ciertos rasgos y características enmarcadas en diferentes conceptos, que a nivel personal se convierten en factores diferenciadores para el futuro del líder, los cuales hacen que este se posicione y destaque sobre los demás; el liderazgo se convierte entonces en un factor de cambio y motivador de transformación en la sociedad empresarial actual. De esta forma, es necesario entender que la palabra liderazgo no es sinónimo de poder sino de autoridad, justicia, compromiso, lealtad, responsabilidad, honestidad, trabajo en equipo, comunicación asertiva, gestión, manejo del conflicto y negociación, entre otras competencias, las cuales, al ser articuladas en una sinergia de funciones, permiten guiar y orientar el crecimiento, desarrollo y proyección de un sistema u organización moderna.

Un buen líder no solo es el que tiene la facultad de mandar o tan solo dar órdenes a quienes tiene a su cargo si no que aprovecha otras habilidades como el carisma, los principios, valores éticos y morales, el conocimiento de las políticas de la empresa, al igual que su preparación para direccionar adecuadamente los esfuerzos de sus subalternos.

El liderazgo es una habilidad necesaria para quienes están al frente de organizaciones, grupos o equipos de trabajo, en donde es necesario que mediante la función de liderazgo se pueda motivar a quienes se encuentran bajo el mando a poner lo mejor de sí en pro del cumplimiento de los objetivos trazados, transmitiendo a los demás la confianza para hacer las tareas, la motivación constante del equipo de trabajo, usando principios de flexibilidad, la delegación de tareas, el diagnóstico efectivo de necesidades, se puede llegar al éxito grupal.

A nivel organizacional es considerado un desafío permanente, visto desde sus orígenes en la teoría conductual, según Ramírez (2013):

Su naturaleza psicosocial lo sitúa en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la administración, y el poder, la autoridad y el mando en la Dirección de organizaciones. Su presencia salta a la vista en todos los ámbitos de la historia de la sociedad humana, donde el nombre de individuos que desempeñan un rol notable siempre acompaña aquel mosaico de hechos culturales, políticos y militares que se despliega con el transcurso del tiempo. (p. 1)

Debido a las nuevas dinámicas empresariales, la globalización y las nuevas alternativas de negocios que involucran herramientas tecnológicas y la web, la función de liderar ha ido también cambiando con el tiempo, enfocándose el liderazgo en la necesidad de tener que cambiar también a todos los que lo siguen, guiándolos en la misma dirección que avanzan las tendencias empresariales y las tendencias tecnológicas, tratando de satisfacer de esa manera las necesidades del mercado. Si se enfocan todas estas habilidades a la organización, entonces llegamos al liderazgo organizacional.

La misión de los líderes parte de los procesos de transformación y desarrollo del capital humano para aumentar la competitividad empresarial, como parte no solo del desarrollo del capital intelectual organizacional sino también como agentes transformadores de los diferentes contextos como lo son lo social, lo político y lo económico, entre otros; “los líderes se convierten en una pieza clave para poder completar el complicado puzzle que se plantea y permitir que todas las piezas encajen perfectamente” (Vadillo, 2013, p.3), refiriéndose al complejo juego de roles que debe desempeñar un liderazgo efectivo, que conduzca sostenimiento empresarial.

Dentro de la Figura 10 se enmarcan las tareas que debe asumir un líder que quiera llevar a su equipo de trabajo en un buen camino hacia el cumplimiento de metas propuestas:



**Figura 10.** Tareas principales de un líder.

Fuente: elaboración propia, 2020.

Partiendo de las tareas que asume el líder, pueden destacarse entonces varios tipos de liderazgo como lo son el instruccional y el distribuido. El liderazgo instruccional hace referencia a las acciones emprendidas por los directivos en pro de conseguir las metas organizacionales trazadas desde las diferentes políticas empresariales trazadas con anterioridad, claro está que respetando en primer lugar los procesos administrativos que se realizan a nivel interno y destacando sus logros obtenidos como incentivo para estimular el avance de los demás. Para ello se hace necesario el trabajo conjunto entre empleados y directivos en procesos como la adaptación al mercado, diseño de planes de contingencia ante las crisis y procesos evaluativos de gestión.

El concepto de liderazgo distribuido está ligado a los procesos de cambios organizativos vinculados a la atención de las necesidades que nacen desde el ámbito social, implicando entonces que hay que dar solución a todas aquellas que son el producto de las interacciones sociales y que requieren del trabajo en equipo entre la empresa y la comunidad, la cual suele estar representada por los clientes o sociedad del consumo, por lo que entonces se hace necesario tener buenos canales de comunicación al interior de las organizaciones tanto a nivel vertical como horizontal para garantizar el flujo adecuado de la información.

Para autores como Gallego-Arrufat & Gutiérrez-Santiuste (2014) este tipo de liderazgo se encuentra también asociado con las capacidades interpersonales y morales del líder, tales como la capacidad de escucha, la capacidad de influenciar, la afectividad que este manifiesta, su capacidad de animar comportamientos eficaces y direccionar conflictos; también se encuentra relacionado a su comportamiento en relación al grupo que este lidera, tal como puede ser su capacidad de ayudar a construir modelos mentales, potenciar la cohesión, direccionar conflictos, planificación, organización y supervisión, iniciación de actividades, control de los tópicos de discusión entre otros.

Considerando entonces el hecho que vivimos en la época de la sociedad de la información, del conocimiento y de la innovación tecnológica, conduce a que en medio de un sistema tan complejo como el empresarial, el líder emerge también como una solución al problema del avance en materia de desarrollo, su papel es el de impulsar y motivar también políticas de cambio que conduzcan a la revolución de los mercados.

Los líderes son por lo general personas altamente estimadas al interior de las organizaciones, ya que son valorados debido a su alta influencia en las prácticas empresariales y administrativas, repercutiendo posteriormente en los resultados sobre los procesos que son liderados por estos. La función del equipo de trabajo, más que la de seguir ciegamente al líder, debe ser de complemento a este, acompañarlo en el proceso de mejoramiento de la calidad de los procesos a cargo al igual que en el cumplimiento de los objetivos del grupo y satisfacer los estándares de calidad que demandan las políticas de gestión sobre las mismas. Sin embargo, esto debe estar acompañado de un proceso de investigación, supervisión y evaluación que conduzca al mejoramiento del liderazgo junto a su equipo de trabajo.

## El trabajo en equipo

El buen liderazgo puede verse reflejado en lo que es el trabajo en equipo, visto como una herramienta fundamental de las organizaciones modernas en los procesos de integración multidisciplinar en busca de alcanzar objetivos comunes. Por lo general, los grupos o equipos de trabajo se rigen internamente por reglas, normas o códigos que implícita o explícitamente se han creado conjuntamente y que tienen relación con aspectos éticos, morales, metas y objetivos comunes, forma de trabajo, comunicación, entre otros aspectos internos que rigen al interior de un equipo de trabajo. Todos estos aspectos necesitan continuamente ser reforzados o recordados, por

lo que su líder es quien normalmente hace dicho trabajo para procurar que no se desvíen del camino y razón de ser del mismo.

Para las organizaciones y para el líder emprendedor siempre es importante tener unas metas planteadas a diferentes plazos y alcanzarlas. Para ello debe plantearse el hecho que la empresa no está totalmente aislada, sino que se relaciona de manera directa e indirecta con el entorno en el que se encuentra, lo que implica que para poder aspirar a su supervivencia en el tiempo debe adaptarse a las nuevas formas de competir que imponen los mercados, por lo que estas han tenido que, desde las necesidades, diseñar y rediseñar sus puestos de trabajo y sus estructuras organizativas para seguir siendo competitivas. Emerge entonces en medio de esto el sistema de trabajo en equipo, el cual puede concebirse como el resultado de la evolución de los diseños de trabajo a lo largo del tiempo, desplazando un poco el sistema de trabajo netamente individual, el cual se encuentra caracterizado por una división extrema del trabajo y una especialización de los trabajadores que los hace ser polivalentes según su grado de capacitación y compromiso asumido ante la organización, con miras a poder concentrar y optimizar el esfuerzo conjunto y los recursos que se tienen a disposición (López *et al.*, 2019).

Desde los aportes de Rodríguez & Van de Velde (2007) se mencionan algunos criterios para la identificación de un grupo de trabajo:

1. Alguna conciencia de las personas sobre lo que les une entre sí.
2. Una motivación compartida, o sea, el grupo responde a necesidades particulares de las personas.
3. Un nivel mínimo de satisfacción de las necesidades personales.
4. Una organización interna y externa mínima.
5. Un rol para cada uno de los miembros del equipo en función de los objetivos.
6. Formas de interdependencia entre las personas que conforman el grupo.
7. Formas de interacción, de actuar en conjunto entre las personas (Ídem, 2-3).
8. La identificación que tiene cada miembro del grupo con este.
9. La habilidad para actuar en forma unitaria, como un todo.

Es por ello que un líder emprendedor debe saber reconocer cuales son las debilidades y fortalezas tanto de cada uno de los miembros del equipo de trabajo como del

grupo en sí, esto le permitirá tomar acciones adecuadas de mejora al igual que poder explotar al máximo las capacidades que se tengan como equipo de trabajo, solo el líder puede conocer los alcances que se tengan y desde sus estrategias poder planear el cómo se alcanzan las metas de grupo. Lo anterior permitirá entonces medir lo que es la efectividad del grupo, esto en función de los objetivos alcanzados y de las soluciones a problemas dados.

Según Rodríguez & Van de Velde (2007) para que un grupo pueda sostenerse en el tiempo y seguir siendo efectivo, el líder debe realizar diferentes procesos motivacionales, los cuales se encuentran de una u otra forma ligados a lo que son los estímulos, que no necesariamente son de tipo económico, pero que pueden estar ligados a la satisfacción de una serie de necesidades humanas básicas y otros ligados a la satisfacción de objetivos y metas más de índole personal como lo es el reconocimiento público por la labor, el aporte y el trabajo en la excelencia, como parte del éxito. “Cuando el sujeto tiene éxito y logra sus objetivos, su conducta posterior es satisfactoria, es motivada, constructiva, positiva, colaboradora, de apertura. En caso contrario se origina una conducta frustrada” (p. 24). Cuando se originan conductas frustradas entonces la persona expresa su insatisfacción adoptando conductas negativas que por lo general al ser manifestadas suelen afectar al grupo de trabajo en esa misma forma, por lo que es tarea del emprendedor saber identificarlas a tiempo para evitar que afecten a este.

## La flexibilidad

Es entendida como una capacidad para adaptarse a distintas situaciones, que no solo la vida si no el momento laboral, va presentando a medida que las situaciones se van presentando, las cuales permiten el cambio de rumbo o de orientación en las diferentes circunstancias. Para un emprendedor, la flexibilidad puede asociarse en la gestión de los recursos humanos, facilitando la capacidad de propiciar espacios de adaptación a los cambios en este campo desde el exterior hasta el interior de la empresa u organización.

También puede ser relacionada con los procesos de negociación que regulan por ejemplo la actividad económica, según Bernal (2014) la flexibilización empresarial tiene relación con los diferentes procesos administrativos, procesos de contratación, procesos industriales de producción, entre otros procesos, con el propósito de poder responder a las variadas circunstancias del nuevo orden económico; también tiene

relación con otros aspectos como lo social, en donde es evidente que los movimientos políticos tradicionales han sido remplazados de manera paulatina por movimientos sociales nacientes más flexibles y contemporáneos, que se ajustan al nuevo orden social.

El hecho que las organizaciones hayan cambiado su modelo de trabajo tradicional al del modelo fordista, las convirtió en organizaciones más flexibles, como ejemplo a seguir por las organizaciones modernas. Los cambios internos, por ejemplo, en las empresas japonesas y sus resultados en la competitividad internacional, los cuales son muy reconocidos como modelo de la disciplina, perseverancia y pujanza por muy sacrificante que este sea, tienen algo de flexibilidad para poderse adaptar rápidamente a los mercados.

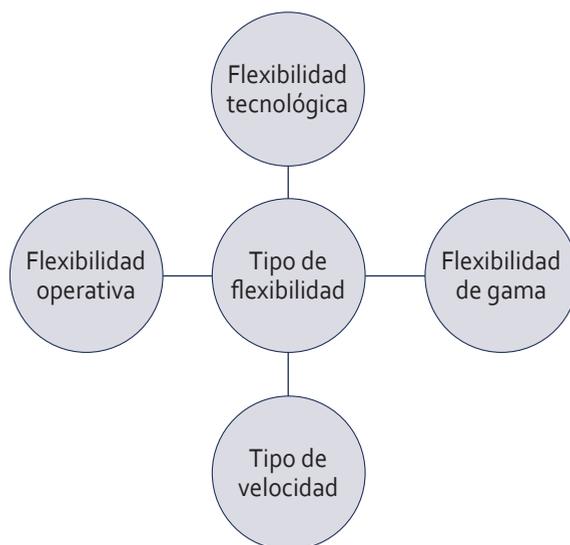
Dentro de estos procesos de flexibilización también se encuentran los referentes al uso de tecnología, los cuales son una tendencia irreversible a las que se encuentran sometidas las personas, las sociedades y las empresas en la actualidad, cambiando de manera radical los hábitos en todas las organizaciones.

Para Gómez & Barboza (2015) el grado de flexibilidad está asociado a los procesos de competitividad en las empresas, lo cual se puede evidenciar, generar y manifestar en una gran variedad de procesos, en especial los relacionados con el desarrollo organizacional, tales como las prácticas de administración de personal, en donde las influencias de las nuevas tendencias sobre las prácticas tradicionales de administración conducen al mejoramiento de una competitividad sostenible. Para las empresas, se pueden identificar numerosos mecanismos y estrategias de flexibilización laboral, los cuales pueden impactar de manera directa en el mercado de trabajo y la empresa, al igual que en los recursos asociados a los procesos que lo vinculan.

Otros aspectos asociados al emprendedor, son la flexibilización empresarial y la capacidad de adaptación al cambio de la empresa, siguiendo procesos de adaptación desde la planeación estratégica y la alta gerencia, involucrando procesos de flexibilidad organizacional, flexibilidad estructural y flexibilidad estratégica, impactando directamente en la cultura organizacional.

La flexibilidad de gama en el mundo empresarial, está asociada a la capacidad que se tiene de incorporar nuevos productos o servicios a una organización, en la medida que el mercado mismo lo va exigiendo o solicitando; en el plano personal se relacionará entonces con la capacidad que tiene el ser humano en ir incorporando nuevas

habilidades, conocimientos y estrategias en la medida que el ejercicio profesional lo va necesitando ante la presión del mercado laboral.



**Figura 11.** Tipos de flexibilidad.

Fuente: los autores a partir de Olaverri, Kintana, Alonso & Arribas (2007).

La flexibilidad de velocidad hace referencia precisamente a la toma de decisiones importantes para la empresa en cortos instantes de tiempo, en especial cuando estas decisiones son de vital importancia para su funcionamiento y que en la mayoría de estos casos incluyen riesgos económicos altos, como por ejemplo cuando se decide ser arriesgados ante un nuevo producto y ser introducido al mercado puede o no darle a la empresa una notable ventaja competitiva frente a la competencia. Este tipo de decisiones solo pueden tomarse teniendo en cuenta cifras o datos futuros (proyección).

Si hablamos de flexibilidad operativa, nos referimos a la capacidad de la empresa para responder a las necesidades de producción o atención de servicio ante el aumento de la demanda en el mercado o ante el cambio de las tendencias de este; por lo tanto, también tiene que ver con la capacidad de la organización para planificar, producir y controlar los procesos y productos necesarios para poder cumplir con dichos requerimientos, al igual que con los procesos de gestión empresarial y organizativa necesarios como complemento a ello de manera integrada. A nivel personal, cada miembro de la organización debe estar en actitud de adaptarse a dichos cambios

operativos, por lo que personas que estén capacitadas en asumir varias labores o tareas son de aporte importante para la organización.

Esto debe verse reflejado en los procesos de planeación misma ante la estrecha relación de la flexibilidad con el manejo del tiempo, por ejemplo, la flexibilización en un proceso productivo implicará un posible cambio en el cronograma de actividades que puede ser estirado o contraído en el tiempo según la necesidad del caso, por lo que entonces el proceso productivo puede ser entonces acelerado o relajado, dependiendo del cambio hecho en los objetivos de producción iniciales.

La tecnología va de la mano de los procesos de tecnificación y actualización de las organizaciones. La aparición de las TIC, los procesos de automatización, programación, asistencia remota, entre otros, permiten que se pueda tener una gran variedad de alternativas a la hora de responder ante el avance de la tecnología y se pueda tener una mayor flexibilización en los procesos operativos donde la tecnología interviene. “Los nuevos equipos pueden mejorar los distintos elementos del sistema de información y planificación interna de la empresa, por ejemplo, facilitar el diseño y aprovisionamiento, permitiendo a la compañía gestionar una mayor cartera de productos y mejorar la administración de cada uno de ellos” (Olaverri, Kintana, Alonso & Arribas, 2007, p. 5). La actualización tecnológica también aplica en el plano personal a los empleados y directivos que tienen contacto con esta, o que deben tomar decisiones en torno a las mejores tecnologías que pueden ser apropiadas en función del beneficio de la organización; no se puede tener miedo ante este tipo de cambios.

## Asertividad

La asertividad se encuentra muy relacionada con la razón y los procesos de razonamiento, ya que es la capacidad que tiene cualquier ser humano de poder expresar sus sentimientos, emociones, pensamientos, sin que estos afecten, perjudiquen o dañen a otra persona, es por eso que el ser asertivo también suele ser asociado de manera paralela a ser prudente, sin embargo, el ser asertivo va mucho más allá de dicho concepto, ya que aparte de relacionarse con la habilidad de comunicación, pues también involucra formas de actuar o reaccionar de la persona en diferentes situaciones tanto del ámbito laboral como en el campo personal.

Para Rengifo (2014), el concepto de asertividad debe ser visto como un todo integral y no de manera individual, reafirmando que se encuentra directamente relacionado con

el proceso de comunicación, facilitando precisamente esta necesidad de comunicación en la medida que se fortalecen las relaciones humanas; según el autor esta no debe ser considerada como un rasgo de la personalidad del ser humano si no como un elemento de la conducta, por lo que entonces puede verse como una habilidad de las que debe poseer también un líder emprendedor, cuya principal característica es que esta se puede trabajar y entrenar para que así mismo aporte al mejoramiento de las relaciones sociales interpersonales. Desde esta misma perspectiva, la asertividad como parte de la comunicación es vista como uno de los pilares fundamentales en el funcionamiento comunicativo de las empresas y cuya influencia en su capital humano puede marcar la diferencia en los niveles de productividad y alcance de los objetivos propuestos por el grupo de trabajo u organización.

La asertividad y la comunicación asertiva hacen parte de los recursos intangibles de las empresas, asociado a los recursos humanos, estos solo son valorizados en la medida que contribuyan a incrementar la productividad de las organizaciones, las cuales no solo pueden ser medidas desde los números de manera cuantitativa como en la contabilidad y los resultados financieros sino también desde otros aspectos organizacionales como la gestión de personal, la consolidación de los equipos de trabajo y cumplimiento de metas fijadas para dichos equipos desde el ámbito cualitativo:

*El liderazgo asertivo, es el que, a través de las habilidades de comunicación asertiva, busca establecer una relación entre el líder y los colaboradores donde exista empatía, respeto, libertad de expresión, comprensión, congruencia, coherencia, aceptación y confianza, que favorezca el logro de la visión y misión compartidas de la organización (Torres-Valle, 2018, p. 4)*

Un líder asertivo es un facilitador del trabajo en la medida que los demás miembros del grupo de trabajo también lo sean, ya que este constantemente expresará sus opiniones de manera constructiva y espera que estas sean bien recibidas, solicitará información a cualquier miembro en el momento que lo considere oportuno y esperará que de la misma forma le respondan, felicitará cuando es necesario, al igual que criticará de ser necesario sin pasarse de los límites permitidos por las normas sociales preestablecidas por la organización o por el grupo de trabajo. En oposición a lo anterior, según Torres-Valle (2018) no ser asertivo es visto como una deficiencia en las habilidades de los que son considerados líderes, por lo que entonces se resalta el hecho de tener esta habilidad en la medida que se considere que dichos comportamientos son correctos ante cada una de las situaciones que se presentan y no se dan cuenta muchas veces que las personas a su alrededor les

consideran agresivos o pasivos, que son evidencias de poca asertividad, por lo que es importante entonces en esos casos conocer también cual es la imagen que tienen los demás sobre dicho líder.

Los líderes asertivos se identifican con tener una alta autoestima, buen control de sus emociones, no temen a expresar sus opiniones, no utilizan la manipulación, el enojo o el engaño para conseguir los objetivos tanto a manera individual como los del grupo, son abiertos al diálogo, ni muy pasivos ni muy agresivos, siempre mostrarán una postura de ser imparciales y defensores de la justicia, nunca se inclinarán hacia los extremos, así como también buscarán siempre el equilibrio en todo lo que hacen o medien, apoyados en ciertos principios como los que se ven en la Figura 12.



**Figura 12.** 8 Principios del líder asertivo.

Fuente: elaboración propia, 2020.

De la misma manera, una persona asertiva pensará dos veces antes de dar una respuesta a cualquier requerimiento que se le haga, siempre elegirá las mejores palabras o frases más apropiadas para responder de la mejor manera ante ataques o situaciones agresivas que pueden presentarse, ya sea que provengan desde un

superior o un igual, moderará su tono de voz para hacerlo, no caerá en provocaciones ocasionadas por presiones laborales y ejercerá siempre que sea necesario su derecho a ser asertivo.

Todo lo anterior permite la mejora en la convivencia laboral en la medida que se reconozcan los efectos y beneficios de esta sobre el grupo, por lo que cada miembro de este debe también reconocer el valor que esta tiene a nivel personal, solo de esa forma será general.

La asertividad también puede ser analizada desde el ámbito organizacional, recordando que la organización también tiene comportamiento y asume posturas de carácter oficial ante situaciones que merecen el uso de la comunicación. En el uso de comunicaciones, documentos, medios y canales oficiales como la intranet, redes sociales, página web oficial, documentos internos, comunicados, cartas, circulares, informes, en todo debe verse reflejado el manejo de un lenguaje correcto y de modo asertivo. Esto puede representar una ventaja competitiva en la medida que esta produzca un efecto favorable en las relaciones hacia el exterior de la empresa como lo es la relación con sus clientes, sus proveedores y fortalezca la relación con sus aliados.

## La resiliencia

Este concepto en los últimos años ha cobrado interés al interior de las organizaciones, pero su estudio principal está en el campo de la psicología comportamental. Según la Real Academia de la Lengua Española, es definida como la capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversa; dicho así entonces, si lo llevamos al entorno empresarial podría decirse que es la capacidad que tiene cada miembro de una organización y la organización misma a sobreponerse a las adversidades que le presenta el trabajo, el entorno y el mercado ante la presión que este mismo hace en situaciones que son totalmente desfavorables para estos y salir transformados luego de superar dichas dificultades.

Debe entenderse que esta capacidad es totalmente individual, ya que dependerá de condiciones en las que cada uno de los seres humanos se ha desarrollado, tal como su entorno personal y familiar, su educación, las circunstancias estresantes o adversas por las que ha tenido que pasar en su vida o hechos traumáticos a los que en algún momento de pronto fue expuesto y la manera en la que estos fueron afrontados y resueltos para ser superados, por lo que cada caso debe ser analizado de manera particular considerando cada uno de estos factores.

Sin duda alguna el proceso de aplicación, estrategia y evaluación de esta habilidad recae en primer lugar sobre el líder, el cual debe contar con un equipo de trabajo sintonizado en los mismos objetivos que los permita catalogar como un equipo resiliente. Tanto el líder como el personal que lo acompaña debe estar entonces preparado para enfrentar los diferentes problemas que plantea el diario vivir empresarial debido a la inestabilidad de los mercados, por lo que se debe procurar tratar de sacar ventaja sobre la adversidad, ya que de cada dificultad siempre emerge una nueva oportunidad. Algunas de las características del líder resiliente se encuentran en la Figura 13.



**Figura 13.** Características del líder resiliente.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de León (2015).

La fortaleza de las organizaciones siempre está en sus empleados, quienes son los que deben enfrentar todas estas situaciones, y parte de la solución está en aceptar que siempre van a existir problemas en las empresas y que superarlas dependerá en gran manera de su contribución, siendo estas personas resilientes. Todos estos aportes son canalizados a través del líder emprendedor o líder de grupo, quien,

haciendo uso de las características antes mencionadas, se encargará de condensar, analizar y aplicar a la organización la posible solución.

Para Sanchis & Poler (2011), en el contexto de la organización, la resiliencia aparece debido a los profundos dinamismos a los que están sometidas las organizaciones, es por ello que se asocian a la habilidad para adaptarse y recuperarse de todo aquello que lo altera o desordena y que impacta de manera directa en el rendimiento de la compañía, en campos como la producción, las ventas, la calidad, repercutiendo en el campo financiero y que puede causar problemas graves en la empresa; estos solo pueden ser superados mostrando como puede disminuir su nivel de vulnerabilidad ante los riesgos que se presentan en el proceso emprendedor ya sea que estos sean o no esperados o tolerables:

en el momento en el cual un evento disruptivo acaece, una organización es empujada desde un estado de relativo equilibrio a otro estado caracterizado por la inestabilidad. La facilidad con la que la organización es movida a este nuevo estado inestable es una medida de la vulnerabilidad de la misma, mientras que el grado con el que la organización se enfrenta a dicho cambio, es una medida de su capacidad adaptativa (p. 105)

Por lo anterior, a la hora de hacer un análisis y evaluación al interior de las organizaciones, se deben incluir entonces aspectos tales como la capacidad de adaptación de la empresa al medio o los mercados, los niveles de vulnerabilidad tolerables en campos como el financiero, administrativo, operativo, gestión de personal, entre otros; la probabilidad de la ocurrencia de un evento considerado como disruptivo o situación que amenace la operatividad o trabajo de la empresa ante sus compromisos, el tiempo que tarda en recuperarse ante las crisis de todo tipo, la posición competitiva de la empresa en el mercado, el nivel de compromiso y responsabilidad de la cadena de suministro y abastecimiento, que incluye la relación con sus proveedores y el análisis de todo lo relacionado con la materia prima de trabajo y la posibilidad de que esta escasee o tenga problemas con sus precios en el mercado. Todos estos aspectos deben poder ser medibles y evaluables bajo estándares y escalas que son fijados por la misma organización.

Luego del paso por cualquier proceso resiliente, tanto en la persona como en las organizaciones, el fortalecimiento en todas sus habilidades, sobre todo en la que tiene que ver con la solución de conflictos y dentro del proceso de evaluación en la parte de conclusiones, se debe entonces describir cuáles fueron los factores y acciones que fueron implementadas para superar las condiciones adversas enfrentadas.

## El manejo de conflictos

La capacidad que tienen los seres humanos para resolver problemas y conflictos hace parte de las competencias específicas de los emprendedores, consideradas de orden actitudinal y que necesitan ser analizadas antes de poder recontextualizar lo aprendido por un individuo.

La gran mayoría de los problemas y conflictos que se presentan al interior de las organizaciones se deben principalmente a la débil comunicación existente entre los grupos de trabajo, al igual que la falta de compromiso a la hora de tener que trabajar en equipo, sumado a otros factores tales como la falta de compromiso a nivel institucional, el poco esfuerzo y empeño al trabajo, el poco control sobre las acciones necesarias para mantener o aumentar la productividad, entre otras, que al ser retomadas y querer ejercer nuevamente control sobre estas empiezan a generar conflictos y es responsabilidad del líder evitar que esto pase, así como también es su responsabilidad el dejar que estas malas prácticas avancen al interior del grupo de trabajo.

Por lo general, en las organizaciones cuando se presentan conflictos suelen ser abordados por los departamentos de recursos humanos o talento humano, desde la salud ocupacional también suelen abordarse desde los comités de convivencia laboral, cuyo objetivo no es solo contribuir a la protección de los trabajadores en la defensa de sus derechos, sino que también es el de proteger a los trabajadores ante los posibles riesgos psicosociales que pueda afectar su salud tanto mental o física, por lo que se incluyen los conflictos, inclusive en muchos de estos casos se suelen acompañar en el proceso desde los departamentos de psicología:

*La empresa que no gestiona bien sus conflictos internos tiene pocas probabilidades de triunfar, por más que se esfuerce en rediseñar sus estructuras y procesos, reactivar sus ventas, doblar los esfuerzos de marketing, o desarrollar y adquirir nuevos productos. Ignorar los conflictos—especialmente cuando lo hace la alta dirección... estos conflictos en la empresa no se pueden eliminar y tampoco sirve de nada suprimirlos, ya que solamente se ocultarían. (Guttman, 2018, p.4)*

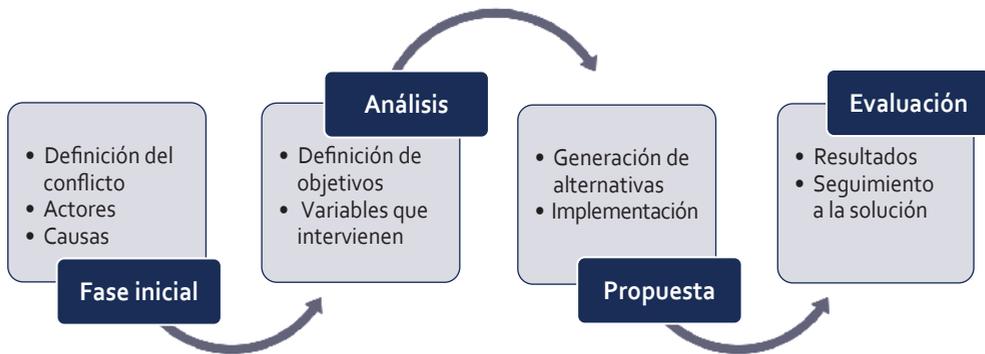
Cada conflicto trae consigo su escenario y su posible solución, tal como se aprecia en la Tabla 4, al igual que representa una oportunidad para el líder emprendedor de poder emplear su conocimiento, experticia, habilidad y tacto para no solo dar solución a este si no de poder reducir a futuro los posibles conflictos que se generen desde causas similares, implementando para ello un plan de mejora y contingencia que le ayude a prevenirlo. El objetivo de la implementación de una adecuada solución de conflictos es apuntar precisamente a lo que los origina, por lo que es tarea del líder hacer uso de las correspondientes herramientas diagnósticas que permitan identificarlo.

**Tabla 4.** Los tipos de conflicto en la organización

Tipo de conflicto	Definición
Conflictos personales o internos	Son conflictos que no involucran a varias personas si no que solo involucran al empleado en su ser más interior, es decir, que son conflictos internos que involucran sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes y antagónicos, que de una u otra manera pueden llegar a afectar el trabajo de dicha persona en el momento que se manifiesten, por ejemplo, en su cotidianidad laboral. Ante la imposibilidad de poder afrontarlos de manera certera, se pueden presentar otros problemas como la afectación en la toma de decisiones, rendimiento laboral y desencadenar otros tipos de problemas desde el orden de lo psicológico y social.
Conflictos interpersonales	Son los que se derivan de las relaciones entre los empleados y/o miembros de la organización, debido precisamente a los procesos de interacciones entre las personas. Cualquier factor puede ser detonante de ello, desde una simple diferencia de opinión, carácter, personalidad, intolerancia, hasta situaciones un poco más delicadas como el acoso, discriminación, diferencias entre géneros, entre otras que pueden ser vistas desde el plano de lo involuntario. Este tipo de conflictos son propios de la naturaleza humana misma y son inevitables.
Conflictos de poder	La posición de poder suele generar conflictos en la medida que se piense que se haga mal uso o se abuse de este. Siempre quien se encuentra liderando un proceso o grupo estará en la mira de quienes se encuentren en desacuerdo con su liderazgo o su gestión en tanto que dicha posición afecte intereses propios como puede ser la aspiración a ocupar dicho cargo o ser el reemplazante en el mismo.
Conflicto intergrupual	Los de este tipo se presentan cuando los miembros de un grupo de trabajo se sienten intimidados, o miran como rivales a miembros de otros grupos de trabajo, porque piensan que estos pueden llegar a obstaculizar el cumplimiento de sus metas, por lo que entonces la rivalidad se transforma en una competencia que deriva en conflicto en la medida que se piense que se están entorpeciendo los procesos de otros de manera deliberada. Este tipo de conflictos puede presentarse de manera horizontal entre departamentos o de manera horizontal entre niveles de jerarquía de la organización.
Conflictos organizacionales	Estos se presentan a un nivel fuera de lo personal y se dan a nivel externo entre las organizaciones, propiciadas precisamente por las relaciones de tipo comercial. Los detonantes de este tipo de situaciones pueden estar en factores éticos como la competencia desleal, la lucha por control de mercados, problemas con propiedad intelectual y patentes, uso de marca, entre otros factores que involucran la defensa de una posición desde el ámbito empresarial.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Chiavenato (2009).

Un líder debe saber cómo poder abordar un conflicto desde la razón y el correcto análisis del mismo. Algunas de las etapas para el abordaje de un conflicto se plantean en la Figura 14. El papel principal del líder durante el proceso es el de ser mediador o intermediario entre los actores que intervienen en el mismo, lo cual tiene por objeto ser garante de la conciliación o acuerdo que se haga a la hora de intentar solucionar un conflicto.



**Figura 14.** Etapas para el abordaje de los conflictos desde el liderazgo.

Fuente: elaboración propia, 2020.

Debe entenderse que la falta de una pronta solución de los conflictos puede significar malestar al interior de los grupos de trabajo y afectación en las diferentes áreas de la organización, debido a la asociación con la baja productividad ante dichas dificultades. Existe una estrecha relación entre lo que es el manejo de conflictos y el desempeño laboral, ya que se desprenden de la comunicación interpersonal y por lo tanto esta afecta de manera directa a la productividad laboral, en la medida que estos conflictos no puedan ser solucionados.

El manejo de los conflictos hace parte del análisis de la implementación de estrategias que mejoren la productividad, a través de la construcción de modelos que puedan ser llevados a cabo, y que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados por las unidades productivas. Es importante entonces generar un conjunto de estándares que permitan medir la efectividad de las soluciones que se implementan en este campo para una futura aplicación de estos y que recoja elementos prioritarios y comunes para el avance de los grupos de trabajo.

## Competencias cognitivas

Las competencias cognitivas se encuentran relacionadas directamente con procesos mentales y habilidades individuales que giran en torno a las potencialidades que cada uno puede desarrollar y potencializar con el paso del tiempo, y que definen en gran manera como un individuo se desenvuelve en la vida cotidiana. Al igual que otras habilidades, tiene relación con el procesamiento de la información que proviene desde cada uno de nuestros sentidos y lo que hacemos con ella una vez es procesada por el cerebro, involucrando procesos secundarios como la atención, percepción, memoria y comprensión, todos básicamente mentales y que por lo general en conjunto conforman los recursos cognitivos.

Quizás el concepto pueda ser mejor explicado desde la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner y la teoría del desarrollo cognoscitivo de Piaget, las cuales son las que tienen mayores puntos comunes, ya que principalmente se encuentran fundamentadas sobre algunos principios del desarrollo cognoscitivo, que conducen a diferentes productos como fruto de la evolución cultural. Para estos dos autores, factores como los niveles de inteligencia se pueden categorizar por etapas de desarrollo que tienen características bastante similares y que tienen fundamentación desde los orígenes biológicos y factores heredados, además del uso de un sistema simbólico de representación, en función de la comunicación como herramienta fundamental para poder explicar los procesos de transformación psíquica del individuo y apropiación del conocimiento.

Para Daniels (2003), desde lo cognitivo, el proceso de construcción del aprendizaje parte de la premisa que este depende inicialmente de la herencia, tal como ocurre con el lenguaje, pero a este se le debe sumar el entorno social, contando al mismo tiempo con la lengua, considerada como un instrumento poderoso para la transformación psíquica del individuo. La cultura también juega un papel importante en el proceso, ya que se considera que ayuda al control de procesos mentales y de comportamiento y que prestan un gran apoyo a los procesos psicológicos.

Paralelo a lo anterior se encuentra la adquisición de los sistemas de conceptos científicos, el cual se concentra en gran parte durante el periodo escolar, ya que es en la niñez donde puede contribuir a cambiar el pensamiento y a asimilarlo de mejor manera; esta adquisición es comparable con la de la oralidad y el lenguaje, que con ayuda de la educación permiten reforzar un proceso que es casi que natural.

Según las teorías antes mencionadas, una inteligencia debe poderse codificar a través del uso de un sistema simbólico, el cual por lo general es el producto de la evolución cultural, del lenguaje, de la región y del paso por procesos educativos tal como la universidad, esto es similar a lo que sucede con las matemáticas, la música y el arte. Es por ello que esta teoría considera siete inteligencias (ver Tabla 5), las cuales pueden desarrollarse en el individuo de manera sobresaliente en solo una de ellas o pueden también en varias simultáneamente, conservando la misma intensidad.

**Tabla 5.** Tipos de inteligencias

Inteligencia	Descripción
Inteligencia musical	Es considerada como una inteligencia independiente, la cual debe pasar por diferentes pruebas antes de ser considerada una inteligencia, esto debido a que solo ciertas partes del cerebro tienen relación con esta inteligencia; son ejemplo de ello las habilidades mostradas por niños autistas y que no son capaces de hablar. Muchos expertos no la consideran una capacidad intelectual debido a que su justificación es más de orden empírico.
Inteligencia cinético-corporal	Es la habilidad de poder tener control del movimiento corporal de forma que resulta natural hacerlo, teniendo en cuenta que su control se encuentra en parte del hemisferio contrario a dicha habilidad (diestro y zurdo); es considerada una habilidad menos intuitiva y puede evidenciarse en lo que hacen deportistas de alto rendimiento, bailarines, entre otros.
Inteligencia lógico-matemática	En esta se incluyen habilidades no solo para la solución de problemas en tiempos muy cortos, si no capacidades de abstracción y deducción, que le permiten al mismo tiempo al individuo poder hacer una asociación, proposición y formulación de hipótesis que permitan dar solución al problema, tal como sucede con aquellas personas que están asociadas con cuestiones científicas e investigación. Por lo general se encuentra muy acompañada de habilidades lingüísticas.
Inteligencia lingüística	Se encuentra asociada con un área del cerebro llamada área de Brocca, que es responsable de las oraciones gramaticales, por lo que esta coincide con posturas psicológicas tradicionales aduciendo que facilita procesos mentales. El don del lenguaje es universal, sin importar la condición del individuo o la cultura en la que se encuentre.
Inteligencia espacial	Se encuentra asociada con el hemisferio derecho, tiene aplicaciones en la navegación y el uso de mapas, también tiene aplicación en las artes visuales. No debe confundirse con percepción visual.

Inteligencia	Descripción
Inteligencia interpersonal	Esta se construye a partir de la capacidad nuclear que tiene todo ser humano de sentir distinciones entre los demás, entre estas están los contrastes en los estados de ánimo, la habilidad para distinguir intenciones de los demás así no sean tan evidentes. Esta inteligencia la poseen por ejemplo líderes religiosos, políticos, maestros, entre otros que se asocian con liderazgo.
Inteligencia intrapersonal	Está asociada con el conocimiento de los aspectos internos de una persona; puede considerarse como la capacidad de poder efectuar discriminaciones entre la vida emocional, las emociones, los sentimientos y poder categorizarlos. Una persona que tenga buena inteligencia intrapersonal posee un modelo viable y eficaz de sí mismo.

Fuente: elaboración propia a partir de textos de Carrera & Mazzarella (2001) y Gardner (1998).

El conocimiento también tiene una relación entre los miembros de la organización y la organización misma, es herrado pensar que el conocimiento de la organización es generado por sus integrantes, esto no es del todo cierto, ya que si bien es cierto que el conocimiento de la organización proviene de las diferentes redes que la conforman, la organización misma también genera sus propios conocimientos como fruto de las interacciones indirectas de sus miembros y como parte de la relación con otras organizaciones y el entorno empresarial, lo que suele llamarse como *management* estratégico, el cual es el resultado de la mediación o puente entre diversas fuentes que conforman la organización. Lo anterior se incluye en lo que son los conocimientos implícitos y explícitos que aportan a la construcción de conocimiento, así como también las estructuras que estas esbozan que hace que este fluya mediante la comunicación.

Dentro de esta habilidad también se incluyen todos aquellos procesos relacionados con la gestión del conocimiento. El conocimiento es parte fundamental de toda organización, a través de la historia se ha demostrado que el tratamiento, uso y gestión de este ha marcado literalmente a la sociedad y ha propiciado su desarrollo y transformación, es así como simultáneamente han ido apareciendo diferentes teorías y herramientas tecnológicas sobre las cuales se edifica la gerencia de dicho conocimiento.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) tienen en la actualidad una participación importante en el desarrollo de los diferentes procesos empresariales

tanto en Colombia como en el mundo entero, dónde es evidente que el Estado debe mejorar considerablemente sus estrategias de adquisición, incorporación y uso de nuevas tecnologías. Para poder lograr esto, es preciso igualmente adoptar fórmulas o mecanismos de vigilancia tecnológica que le permitan estar al tanto oportunamente de información y conocimiento estratégico al interior de las organizaciones, tanto en su propio beneficio como en el de toda la nación, y, a pesar que el uso de las tecnologías hace parte de las habilidades duras, el uso de estas para los procesos de gestión del conocimiento hace que se refuercen las habilidades blandas.

La habilidad de poder gestionar el conocimiento al interior de las empresas y las entidades, el manejo de la información y la construcción de su propio conocimiento, favorece los procesos de creatividad, independencia, innovación y competitividad como se ha demostrado a lo largo de la historia.

Los avances que hasta el momento se han podido lograr en este campo han sido propiciados principalmente por las mismas organizaciones, en su preocupación por seguir avanzando de manera exitosa en sus procesos de gestión y aprovechamiento de la información que se genera en la organización misma y en los demás agentes que participan en su dinámica como lo puede ser la competencia, el mercado, el entorno empresarial, entre otros, que contribuyen a alimentar ese conocimiento.

## Capítulo 3.

### Instrumentos y herramientas para el diagnóstico y evaluación de habilidades blandas emprendedoras

Poder realizar a nivel organizacional un diagnóstico y una evaluación acerca de cómo se encuentran sus líderes y empleados, que deben tomar algún tipo de decisiones con respecto a las habilidades blandas, es algo importante en el proceso de evolución de la empresa, ya que este tipo de recurso ayuda al emprendimiento a poder detectar a tiempo posibles fallas en el servicio, al igual que le permitirá realizar un plan de mejora en pro de optimizar el empleo de dichas habilidades y ser reforzadas por medio del entrenamiento tal como los talleres propuestos en el capítulo anterior.

Lo que se busca con el proceso de diagnóstico y de evaluación de habilidades blandas es que se promuevan en cada sector un conjunto de estrategias y de acciones encaminadas a mejorar la productividad, aumentar las ganancias y el bienestar del consumidor, en tanto las pymes y los consumidores, son agentes económicos que dentro de una lógica de mercado buscan sostenerse en el tiempo con niveles altos de calidad, desempeño que redundará en un beneficio económico para la nación.

La evaluación es un requisito importante de todo proceso, este nos permitirá reconocernos y saber el grado de apropiación tanto de conocimientos como de habilidades que han sido entrenadas con anterioridad, sin embargo, realizarlo es una tarea que para algunas empresas suele ser bastante engorrosa, no solo por los posibles resultados que esta pueda arrojar sino porque en muchos casos la predisposición negativa de los miembros de esta a realizar dichas pruebas condiciona en gran parte sus resultados; en otros casos, el temor a los posibles resultados ante el condicionamiento de continuidad laboral y detección de falencias en los

empleados tales como los líderes y quienes se encuentran en niveles gerenciales, pues es una condición que en muchos casos genera algo de malestar. Debe reconocerse que hasta los que se encuentran en los niveles más altos de la pirámide administrativa deben ser evaluados y no están exceptos de que sus habilidades como líderes en la toma de decisiones y competencias blandas también merezcan un análisis a profundidad.

Debemos decir que los resultados de la evaluación de habilidades blandas son más de tipo cualitativo que cuantitativo, dan más apreciaciones de tipo comportamental y actitudinal que procedimental, sin embargo, en muchas de estas pruebas que se aplican para intentar medir o evaluar el empleo de estas habilidades se construyen escalas valorativas cuantitativas para medir el nivel de empleo de las mismas, sin que esto no quiera decir que los resultados se enmarcan en el plano de lo cualitativo.

Para Álvarez, Losada & Hurtado (2015), el camino en la evaluación de estas habilidades está basado en el hecho de que un líder emprendedor tiene un perfil de habilidades, las cuales debe desarrollar, y para cada habilidad entonces debe definirse un conjunto de evidencias que corresponden a pruebas de contexto, pruebas de análisis o actividades de evaluación que dan cuenta del grado de desarrollo o apropiación de las mismas. Finalmente, estas actividades deben tener unas rubricas que tendrán las escalas o valores que irán acordes con estas y que son las que nos permitirán interpretar dichos resultados.

Es importante también en este proceso evaluativo, definir un método a través del cual se llevará a cabo dicho proceso, el cual nos definirá también las etapas que este debe cumplir y los tipos de pruebas y espacios que pueden ser implementados para ellos. Suelen utilizarse diferentes métodos adaptados, tales como las que vienen desde las metodologías empleadas para la evaluación de habilidades gerenciales, al igual que otros métodos empleados desde los recursos humanos para realizar la evaluación de desempeño, considerando las diferentes competencias específicas que desarrolla el empleado para poder estar en su puesto de trabajo o desde su rol como gerente o líder emprendedor. Algunas de estas metodologías se resumen en la Tabla 6.

**Tabla 6.** Metodologías para la medición de competencias o habilidades

Metodología	Descripción
Teoría de medición de competencias de Martha Alles	Esta metodología busca alcanzar un mejor alineamiento del factor humano con las estrategias planteadas por la empresa (misión, visión, objetivos), y su grado de apropiación mediante su propia redefinición de estas para sí mismos. Este modelo incluye un componente de evaluaciones de 180° y 360°, las cuales incorporan personal tanto a nivel interno como externo, tal como pueden ser supervisores, asociados directos e indirectos, coequiperos, subalternos, clientes, proveedores, socios, etc. Así la evaluación es más cercana a la realidad al recibir información desde varios frentes.
Modelo de medición de competencias de Psico consult group	Mediante lo que se conoce como La rueda de las competencias, se define un modelo con 40 competencias para evaluar, en donde cada una de estas tiene una definición y una serie de características que permite identificar claramente a cada una de estas competencias, las cuales permiten crear una matriz de medición en donde se dividen en tres competencias básicas: competencias técnicas y funcionales, que incluyen conocimientos específicos del cargo y los conocimientos genéricos; competencias personales, las cuales se basan en tres principios: motivación, compromiso y habilidades cognoscitivas; y competencias administrativas y gerenciales, que incluyen competencias de liderazgo, comunicación, manejo de la gente y de administración.
Teoría o modelo de competencias de Hay McBer (Spencer & Spencer)	El modelo se caracteriza por incluir 20 competencias, las cuales se basan en aspectos motivacionales y parte técnica desde tres enfoques: pensamiento analítico, pensamiento conceptual y pericia.
Guía (PMBOK) del PMI	Esta es basada en la evaluación de proyectos, describe los procesos, herramientas y técnicas de la dirección de proyectos e incluye competencias personales que deben aplicar los gerentes de proyectos para tener más probabilidades de éxito en los mismos. Estas incluyen competencias de conocimiento, compuesto de competencias de rendimiento y competencias personales, al igual que competencias en las áreas de liderazgo y gerenciamiento.
Modelo de 360 grados	Es una técnica de evaluación que se basa en las relaciones que tiene el evaluado con otros desde todos los ámbitos, compara al empleado con todos los demás que pertenecen al mismo grupo de trabajo o área de trabajo, por lo que se apoya en la utilización de superiores, compañeros, subordinados e incluso clientes, para evaluar el rendimiento de una persona y definir sus necesidades de formación. Esta mide por lo general el cómo se hacen las cosas y se nutre de las retroalimentaciones de cada uno de los procesos y relaciones que se evalúan, permitiendo identificar los principales rasgos de su comportamiento y de las actitudes.

Fuente: elaboración propia a partir de Arévalo (2014) y Pereira *et al.* (2008).

## Modelo para evaluación de habilidades blandas emprendedoras

Para el proceso de evaluación, en este caso, vamos a proponer la evaluación mediante el uso combinado de los modelos de la Teoría de medición de competencias de Martha Alles y del modelo 360; teniendo en cuenta que estos inicialmente son modelos para la evaluación por competencias laborales en el ámbito o nivel gerencial principalmente, pero su metodología se acerca lo que se puede implementar para medir habilidades blandas en el proceso emprendedor, para el cual entonces esta se dividirá en cuatro fases tal como se presenta en la Figura 15.

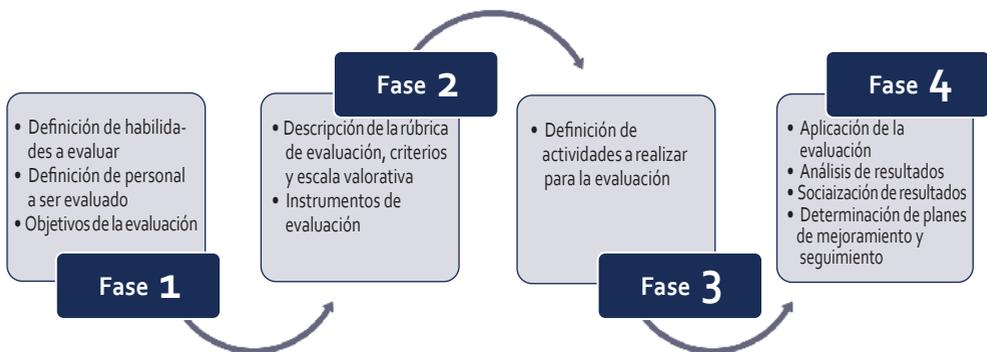


Figura 15. Fases en la evaluación de habilidades blandas.

Fuente: elaboración propia, 2020.

### Fase 1:

Para esta primera parte se inicia el trabajo partiendo de las expectativas que se esperan de los resultados a obtener del proceso de evaluación, y para ello deben determinarse en primera medida cuáles serán los objetivos de la evaluación, los cuales también deben estar alineados con las políticas institucionales o metas trazadas desde los emprendimientos. Estos objetivos deben apuntar principalmente a responder siguientes interrogantes:

1. ¿Qué tipo de habilidades dentro de las consideradas blandas son las que deseo evaluar y para qué las quiero evaluar?
2. ¿Cómo podemos contribuir mediante la evaluación a responder a las necesidades de adiestramiento o capacitación en el personal en habilidades blandas?

3. ¿Cómo se puede contribuir al mejoramiento del clima organizacional?
4. ¿De qué manera se puede facilitar mediante esta evaluación los procesos comunicativos al interior de la organización?
5. ¿Cómo se diferenciarán los niveles de evaluación entre quienes se encuentran en cargos gerenciales y sus subalternos?
6. ¿De qué manera se puede estimular en el empleado el afán de superación, al darle a conocer sus habilidades, falencias, aciertos, desaciertos y ofrecerle la posibilidad de mejorar en el proceso de alcanzar habilidades necesarias para su mejor desempeño?
7. ¿Cómo se mejorará mediante la evaluación el fomento del sentido de pertenencia hacia el emprendimiento?

Luego de la definición de los objetivos debe entonces describirse cuales son las principales habilidades que se van a evaluar. A lo largo de los capítulos anteriores se han descrito abiertamente varias de estas, sin embargo, para este modelo estas dependerán principalmente de los objetivos trazados con anterioridad. Debe también diferenciarse cuales habilidades serán evaluadas en los niveles más altos y cuales se harán en otros niveles, o si por el contrario se decidirá que en todos se aplicará la evaluación en las mismas habilidades definidas, al igual que debe especificarse hacia que competencia en específico apuntará la evaluación de cierta habilidad.

En este punto debemos recordar que las competencias no solo son determinadas por los cargos, las profesiones o el nivel profesional del evaluado, sino que estas también pueden ser definidas por temas específicos como es el caso del emprendimiento.

Lo otro que debe definirse en esta fase es el personal que en la organización va a ser evaluado, o si es un emprendimiento pequeño, se entrará entonces a definir cuáles serán los miembros de este que merecen serlo. Por lo general se aconseja que esta evaluación sea realizada por quienes deben tomar decisiones de alto impacto o responsabilidad, por quienes tienen a cargo personal en un nivel ejecutivo, por quienes ejercen un cierto liderazgo o están en un nivel gerencial. Por qué se puede justificar desde la visión siguiente de lo que es un gerente en el campo de los proyectos:

Gerente de proyecto o Director del proyecto quien es la persona que tiene la responsabilidad de sacar adelante el mismo desde todos los puntos de vista, financiero, planeación, ejecución, distribución, etc. El Gerente de proyecto tiene que tener desarrollada una serie de habilidades o competencias gerenciales, las cuales incluyen una gran capacidad

Medición de habilidades gerenciales [...] para anticiparse a las diferentes situaciones, identificando los riesgos y así mismo, poseer habilidades en relaciones interpersonales con el propósito que cada uno de los actores que participan en el proyecto, llámese contratistas, clientes, ingenieros, proveedores, logren aportar lo mejor de sí para que el proceso se pueda completar de forma eficaz en el tiempo que se tiene establecido. (Arévalo, 2014, p.7)

Sin embargo, también estas habilidades pueden evaluarse en otros niveles con el fin de poder soportar el proceso de ascenso laboral o promoción, tratando de identificar personal que potencialmente pudiera llegar a ejercer otros cargos en niveles más altos y sean identificados con tiempo para no solo poder ser entrenados y preparados, sino ser moldeados a las necesidades de la compañía y evitando así en parte la fuga de potenciales talentos a otras empresas. Según lo que se presenta en la Tabla 7, estos serían los niveles y cargos en los que se podría estar aplicando dicho proceso evaluativo:

**Tabla 7.** Niveles y cargos participantes en proceso de evaluación de habilidades blandas

Nivel ejecutivo o gerencial	Niveles medios	Nivel operativo
Presidente Gerentes Directores	Jefaturas Coordinadores Líderes de áreas Supervisores Administradores	Analistas Auxiliares Operarios

Fuente: elaboración propia, 2020.

Una vez sean identificados o designado el personal a ser evaluado, se debe cumplir con un proceso de preparación para la aplicación de la prueba, al igual que se les debe informar con que objetivos estas se aplicarán para que estos estén enterados.

### Fase 2:

En esta fase se procede entonces a hacer la descripción de la rúbrica de evaluación, criterios y escala valorativa que irán acorde con los objetivos planteados para la evaluación, las habilidades que esperan ser evaluadas según el perfil del cargo que se haya decidido evaluar y de la prueba que se aplicará, la cual dependerá del tipo de prueba que se escoja para hacerlo. Las opciones de pruebas o test que se tienen para ello pueden ser por medio de un cuestionario, el uso de talleres individuales o

grupales, aplicación de ejercicios de decisiones con estudios de caso o por medio de una entrevista.

La rúbrica no es más que el conjunto de criterios de puntuación o valoración que regirán el proceso evaluativo de las habilidades contempladas y su construcción partirá precisamente de estas y de lo que se espera obtener desde los objetivos de la evaluación. Para Masmitjà *et al.*, (2013), la rúbrica es un instrumento en donde se relaciona un objeto cualitativo (por ejemplo, un texto) con objetos cuantitativos (por ejemplo, unas unidades métricas) y en dónde, según el objetivo o lo que se pretenda evaluar se pueden clasificar en las de tipo holísticas (caracterizadas por no separar las partes de una tarea) o las de tipo analíticas (aquellas que evalúan cada parte de una actividad por separado).

Para la aplicación de estas pruebas el evaluado no conoce las rúbricas, tan solo las conoce el evaluador y el equipo que haya sido encargado de su construcción, esto debido a que su conocimiento por parte del evaluado podría alterar en parte no solo su desempeño en la prueba misma si no en sus resultados.

A continuación, se ubicará en la Tabla 8 un ejemplo de una rúbrica de evaluación de habilidades blandas en una persona de nivel gerencial o ejecutivo y basándonos en las habilidades blandas expuestas en el capítulo 2 de este libro.

**Tabla 8.** Ejemplo de rúbrica de evaluación de habilidades blandas para un cargo gerencial o ejecutivo

Habilidades a ser evaluadas				
Descriptores y rúbrica de evaluación				
Descripción	0 a 3 Regular	4 a 6 Satisfactorio	7 a 8 Notable	9 a 10 Sobresaliente
Autocontrol	Ante situaciones estresantes o difíciles que percibe como negativas, no controla la explosión de sus emociones, reaccionando de manera inapropiada y poco asertiva.	Trata de establecer mecanismos de control, no obstante, en situaciones estresantes o difíciles muestra su disconformidad y dificultad para controlarse. Rápidamente se altera o se enoja.	Ante situaciones estresantes o difíciles en las que experimenta emociones fuertes, siente impulso de manera ocasional de responder de forma inadecuada, no obstante, usa estrategias para el control de sus emociones, logrando un resultado positivo la mayoría de las veces.	Ante situaciones estresantes o difíciles domina sus emociones y responde constructivamente a pesar del estrés. Experimenta emociones fuertes, pero mantiene la calma y no pierde la compostura, incluso calma a los demás.
Liderazgo	Tiene dificultades para transformar sus ideas en metas y llevarlas a un plan de actividades realizables, al igual que tiene problemas para motivar y dirige a su personal. No hay reglas claras al interior de su grupo de trabajo por lo que no se evidencia una armonía en el mismo.	En algunas ocasiones transforma sus ideas en metas y las lleva a un plan de actividades realizables, pese a que en algunas ocasiones motiva y dirige a su personal o grupo de trabajo de manera adecuada. Existen algunas reglas al interior de dicho grupo.	Transforma sus ideas en metas y las lleva a un plan de actividades realizables, motiva y dirige a su personal a cargo. Mantiene reglas claras al interior de su grupo de trabajo.	Transforma sus ideas en metas y las lleva a un plan de actividades realizables, motiva y dirige a su personal de manera ejemplarizante. Mantiene reglas claras y trabaja en pro de su armonía.
El trato justo y el respeto	No se muestra como una persona justa y equitativa a la hora de mediar en conflictos, dirimir en situaciones y asignar tareas. No reconoce los esfuerzos y no realiza críticas de manera constructiva.	Trata de ser justo y equitativo a la hora de mediar en conflictos, dirimir en situaciones, asignar tareas, sin embargo en algunas ocasiones muestra dificultad en reconocer esfuerzos y criticar constructivamente.	Es lo más justo y equitativo a la hora de mediar en conflictos, dirimir en situaciones, asignar tareas, reconocer los esfuerzos y critica constructivamente	Es justo y equitativo a la hora de mediar en conflictos, dirimir en situaciones, asignar tareas, reconocer esfuerzos y criticar constructivamente.

Descripción	0 a 3 Regular	4 a 6 Satisfactorio	7 a 8 Notable	9 a 10 Sobresaliente
La comunicación	No es proactivo y propositivo, tiene dificultades para mantener relaciones cordiales con clientes, proveedores, subalternos, superiores y con el resto del equipo. No hace o ejecuta acciones para propiciar un ambiente laboral cordial.	Trata de ser proactivo y propositivo, mantiene relaciones cordiales con clientes, proveedores, subalternos, superiores y con el resto del equipo. Sin embargo, en algunas ocasiones con sus acciones hace que no se tenga un ambiente laboral cordial.	Es proactivo y propositivo, procura siempre mantener relaciones cordiales con clientes, proveedores, subalternos, superiores y con el resto del equipo, comparte información con el fin de optimizar el trabajo. Propicia un ambiente laboral cordial.	Es proactivo y propositivo, mantiene relaciones cordiales con clientes, proveedores, subalternos, superiores y con el resto del equipo, comparte información con el fin de optimizar el trabajo, implementando acciones seguras protegiéndose a sí mismo y a sus compañeros. Propicia un ambiente laboral cordial.
Trabajo en equipo	No logra trabajar en conjunto con su equipo de trabajo y/o compañeros, ya que constantemente entra en conflicto y no logra coordinar, aportar o generar estrategias efectivas para la consecución de los objetivos comunes.	Esporádicamente, trabaja en conjunto con su equipo de trabajo y/o compañeros, obteniendo resultados aceptables, aunque Prefiere desarrollar sus funciones de manera individual.	Le agrada y no presenta inconvenientes al trabajar en conjunto con su equipo de trabajo y/o compañeros. Obtiene resultados positivos y logra coordinar y aportar al logro de los objetivos comunes.	Trabaja de manera efectiva con su equipo de trabajo y/o compañeros, al igual que genera estrategias, coordina y contribuye a la consecución de los objetivos y metas comunes, obteniendo resultados satisfactorios.
Asertividad	Tiene dificultades para expresar sus sentimientos, emociones, pensamientos, sin que estos afecten, perjudiquen o dañen a otra persona. En muchas ocasiones no utiliza un lenguaje adecuado para hacerlo.	Procura expresar sus sentimientos, emociones, pensamientos, de manera prudente, aunque en algunas ocasiones estos afectan a otra persona. Normalmente utiliza un lenguaje adecuado para hacerlo aunque en algunas ocasiones es-tes antes no lo hace.	Normalmente expresa sus sentimientos, emociones, pensamientos, sin que estos afecten, perjudiquen o dañen a otra persona. Procura casi siempre utilizar un lenguaje adecuado para hacerlo.	Expresa sus sentimientos, emociones, pensamientos, sin que estos afecten, perjudiquen o dañen a otra persona. Utiliza un lenguaje adecuado para hacerlo.

Descripción	0 a 3 Regular	4 a 6 Satisfactorio	7 a 8 Notable	9 a 10 Sobresaliente
Las habilidades interpersonales y sociales	Sus relaciones interpersonales son inadecuadas generando tensión en los ambientes laborales, sus mecanismos de comunicación con las partes interesadas no le permiten ser asertivo.	Sus relaciones interpersonales no siempre son las adecuadas generando algunas tensiones en los ambientes laborales, siendo necesario mejorar sus mecanismos de comunicación con las partes interesadas.	Con frecuencia establece relaciones interpersonales adecuadas que permiten ambientes laborales apropiados manejando la mayoría de las veces una comunicación asertiva con las partes interesadas.	Establece relaciones interpersonales adecuadas que permiten ambientes laborales óptimos que dan lugar a una comunicación asertiva con las partes interesadas.
La flexibilidad	Tiene dificultades a la hora de intervenir en procesos de negociación. No propicia espacios de adaptación a los cambios desde la planeación estratégica y la alta gerencia. Es resistente al cambio e imprudente a la hora de tomar este tipo de decisiones que impactan a toda la organización.	Trata de intervenir en procesos de negociación. Trata de propiciar pocos espacios de adaptación a los cambios, siguiendo procesos de adaptación desde la planeación estratégica y la alta gerencia. No es resistente al cambio, sin embargo en algunas ocasiones se demora mucho a la hora de tomar este tipo de decisiones que impactan a toda la organización.	Posee la capacidad para intervenir en procesos de negociación. Trata de propiciar espacios de adaptación a los cambios siguiendo procesos de adaptación desde la planeación estratégica y la alta gerencia. No es resistente al cambio, ni imprudente a la hora de tomar este tipo de decisiones que impactan a toda la organización.	Posee la capacidad para intervenir ágilmente en procesos de negociación. Propicia espacios de adaptación a los cambios siguiendo procesos de adaptación desde la planeación estratégica y la alta gerencia. No es resistente al cambio, pero si prudente a la hora de tomar este tipo de decisiones que impactan a toda la organización.
La resiliencia	Tiene dificultades a la hora de afrontar una situación adversa, evidencia problemas para superarlas y hacer de esta una oportunidad de mejora.	Puede adaptarse ante una situación adversa, sin embargo, ante la presión cede en las intenciones de adaptación. Le cuesta mucha dificultad sacar provecho de situaciones adversas para convertir las en una oportunidad de mejora.	Tiene capacidad de adaptación y de reponerse ante una situación adversa, procura convertir este tipo de situaciones en una oportunidad de mejora.	Posee una alta capacidad de adaptación y de reponerse ante una situación adversa, sacando provecho de esta y convirtiéndola en una oportunidad de mejora.

Descripción	o a 3 Regular	4 a 6 Satisfactorio	7 a 8 Notable	9 a 10 Sobresaliente
Solución de conflictos	Tiene dificultades para analizar los posibles escenarios de solución y toma las mejores decisiones ante los problemas, no contribuye con esto al mejoramiento de las relaciones en el grupo de trabajo, la productividad y el emprendimiento u organización.	Intenta dar la mejor solución ante lo escenarios de conflicto, sin embargo en algunos casos falla al hacerlo al no tener en cuenta todas las opciones y situaciones alrededor del conflicto.	Analiza los posibles escenarios de solución ante los conflictos y procura tomar las mejores decisiones en pro del grupo de trabajo, la productividad y el emprendimiento u organización. Realiza seguimiento a la solución implementada.	Partiendo de la información suministrada, analiza los posibles escenarios de solución y toma las mejores decisiones en pro del grupo de trabajo, la productividad y el emprendimiento u organización. Realiza seguimiento a la solución implementada.
Retroalimentación	No retroalimenta de forma asertiva a su equipo de trabajo, no genera estrategias para la motivación de su personal y la optimización de su desempeño.	Algunas veces retroalimenta de forma asertiva a su equipo de trabajo, sin embargo, en ocasiones no logra identificar a tiempo los aspectos de mejora y el buen trabajo, a la vez genera pocas estrategias para la motivación de su personal y la optimización de su desempeño.	Procura siempre retroalimentar de forma asertiva a su equipo de trabajo, identificando los aspectos de mejora y el buen trabajo, a la vez genera estrategias para la motivación de su personal y la optimización de su desempeño.	Retroalimenta de forma asertiva a su equipo de trabajo, identificando los aspectos de mejora y el buen trabajo, a la vez genera estrategias para la motivación de su personal y la optimización de su desempeño.
Autoridad	Las tareas que asigna a su personal no son realizadas en el tiempo establecido y no es cordial ni amable al solicitar que se hagan.	Las tareas que asigna a su personal son realizadas en el tiempo establecido, sin embargo, para que esto suceda debe acudir a la poca cordialidad e intimidación para que estas se hagan.	La mayoría de las tareas que asigna a su personal son realizadas en el tiempo establecido y lo hace de manera clara y concisa sin dejar de ser cordial.	Las tareas que asigna a su personal son realizadas en el tiempo establecido y lo hace de manera clara y concisa sin dejar de ser cordial.
Orientación al resultado	Realiza las actividades que le son asignadas, sin contar con un enfoque que dirija su proceso al logro de los objetivos del proceso/ área o de la empresa.	Realiza actividades enfocadas al cumplimiento del propósito del proceso/área, sin embargo, los resultados no son los esperados.	Su gestión está orientada al logro de los objetivos del proceso/área o de la empresa, y obtiene resultados positivos que contribuyen a los propósitos organizacionales.	Incrementa y mantiene altos niveles de ejecución en el trabajo, buscando el logro de metas y objetivos con altos estándares de resultados.

Descripción	0 a 3 Regular	4 a 6 Satisfactorio	7 a 8 Notable	9 a 10 Sobresaliente
Formación y capacitación	Promueve constantemente la importancia de capacitarse y actualizarse como una forma de poder no solo mejorar su nivel económico sino de aportar a los objetivos organizacionales. Es un agente facilitador de la transformación organizacional y social.	Promueve constantemente la importancia de capacitarse y actualizarse como una forma de poder no solo mejorar su nivel económico sino de aportar a los objetivos organizacionales. Es un agente facilitador de la transformación organizacional y social.	Promueve constantemente la importancia de capacitarse y actualizarse como una forma de poder no solo mejorar su nivel económico sino de aportar a los objetivos organizacionales. Es un agente facilitador de la transformación organizacional y social.	Promueve constantemente la importancia de capacitarse y actualizarse como una forma de poder no solo mejorar su nivel económico sino de aportar a los objetivos organizacionales. Es un agente facilitador de la transformación organizacional y social.
Adaptabilidad	No es capaz de afrontar los cambios y/o acomodarse a ellos, sin que esto conlleve a la reducción de su desempeño y compromiso.	Presenta dificultades al momento de acomodarse a los cambios, teniendo a presentar inconvenientes en el desarrollo de sus funciones dentro de su nueva rutina de trabajo.	Se acomoda a los cambios con facilidad, sin presentar ningún tipo de deterioro en el desarrollo de sus funciones.	Cuenta con la capacidad de cambiarse y acomodarse a los cambios y/o a nuevos enfoques, en función de los requerimientos, manteniendo su desempeño a la vez que genera nuevas ideas y alternativas de mejora.
Competencias cognitivas	No promueve procesos de investigación, exploración y búsqueda de fuentes de información al interior de la organización. No plantea ningún tipo de estrategias para un manejo adecuado, transferencia y gestión del conocimiento.	En ocasiones promueve procesos de investigación, exploración y búsqueda de fuentes de información al interior de la organización, sin embargo, su manejo para la transferencia y gestión del conocimiento no es la más adecuada.	Normalmente promueve procesos de investigación, exploración y búsqueda de fuentes de información al interior de la organización. En ocasiones plantea estrategias para un manejo adecuado, transferencia y gestión del conocimiento.	Promueve procesos de investigación, exploración y búsqueda de fuentes de información al interior de la organización. Plantea estrategias para un manejo adecuado, transferencia y gestión del conocimiento.

Fuente: elaboración propia, 2020.

En cuanto a los instrumentos de evaluación, en la literatura se encuentran numerosos tipos de test desde diferentes enfoques como el aptitudinal, actitudinal, psicológico, que buscan medir habilidades, desempeño laboral, conocimientos, entre otros factores propios del ejercicio profesional o de un cargo en específico, algunos ejemplos de estos son CompeTEA que es un test de evaluación de competencias que mide 20 competencias, 5 áreas competenciales, una escala de sinceridad y 2 índices cualitativos; también está la prueba APM (Análisis del Perfil Motivacional), el cual realiza la evaluación del perfil motivacional del evaluado de cara a la selección, la gestión del talento, la orientación vocacional, el coaching o el desarrollo personal y profesional, entre otras pruebas que pueden encontrarse en el mercado, sin embargo, estos no son lo suficientemente específicos para medir o evaluar totalmente las habilidades blandas en una persona, en realidad se necesita de la combinación de varias actividades para llegar a una correcta conclusión.

Para Masiá (2018), dentro de las metodologías que se plantean dentro de la teoría de Alles, una de las más favorables es el método de incidente crítico, el cual permite evaluar el comportamiento de la persona, tomando como criterios el éxito o el fracaso de esta en alguna parte de sus actividades y lo que tiene que enfrentar en su entorno laboral. La ventaja de su implementación radica en que es mucho más fácil para que el empleado realice su autoevaluación y desarrollo. Este es combinado con métodos de evaluación basados en las características, los cuales una vez sean definidas las características se podrán condensar en escalas gráficas de clasificación donde "cada característica a evaluar es representada por una escala en la que el evaluador indica hasta qué grado el empleador tiene estas características. También encontramos las escalas mixtas, como su nombre indica son escalas y bastante similares a las anteriores mencionadas pero estas poseen descripciones específicas para cada característica" (Masiá, 2018, p.10).

Esto se puede desarrollar mediante una prueba en donde se narre o se le ponga en contexto al evaluado uno o diferentes casos problema de tipo real o de la cotidianidad laboral que involucren que este deba tomar una postura ante los mismos, tomar decisión o actuar dependiendo de las habilidades blandas que se estén evaluando en ese momento, dichos casos, según Padilla & Alcázar (2018), cuando se abordan reflexivamente los problemas que surgen en su experiencia diaria permiten la identificación de rasgos, habilidades o características de la persona; siguiendo con el método del incidente crítico, y según los autores, estos casos deben cumplir con lo siguiente para su completo análisis y evaluación:

1. Descripción del caso. Para estructurar el relato hay que contemplar en el mismo los siguientes aspectos:
  - a) Contexto. Incluye el lugar en el que sucede, la secuencia temporal lógica, las personas implicadas.
  - b) Descripción del suceso, en forma narrativa, intentando reproducir las palabras que normalmente son utilizadas en la situación real.
2. Descripción de las emociones. Principalmente de las despertadas en el profesional que interviene aportando su solución o postura ante el mismo, también de las observadas o las que se esperan en las otras personas que pudieran estar implicadas.
3. Afrontamiento de la situación por parte de todos los implicados. En este punto se relata la actuación de los diferentes que intervienen en el problema.
4. Resultado de la actuación. Se trata de describir los efectos, en forma de problemas o de consecuencias, que el incidente pudo causar de manera hipotética en las diferentes personas implicadas desde la perspectiva del evaluado.
5. Dilemas, o problemas, planteados. Hay que contestar a preguntas como ¿qué dificultades me ha planteado este caso?, ¿podría haberlo resuelto de otra manera?
6. Enseñanzas del caso. Detección de necesidades de aprendizaje a partir de lo sucedido y aplicabilidad de lo que se pudo haber aprendido en situaciones similares.

Una vez es definida la prueba también debe contemplarse cuál sería el tiempo de respuesta adecuado para los interrogantes y las herramientas para realizar dicha prueba, ya que estas pueden solucionarse de manera escrita, por medio de una plataforma digital e incluso con ayuda de otro tipo de recursos tecnológicos que puede ser parametrizado para ayudar en el proceso de evaluación y en el proceso de retroalimentación.

La forma complementaria o combinatoria de aplicar esta prueba sería mediante el uso de un formulario donde el o los evaluados tienen la opción de contestar a una serie de preguntas previamente formuladas que buscan mediante el uso de una rúbrica realizar el proceso de auto evaluación, como el de la evaluación a un tercero, subalterno, compañero o líder. El uso de este tipo de formularios es propio de las

evaluaciones 360, las cuales también permiten el uso de una entrevista a manera de complemento, si así se desea, para que se pueda completar el proceso de recolección de la información desde todos los ángulos que busca el método.

A continuación, y a manera de ejemplo, ubicaremos un formulario de este tipo (Tabla 9) para evaluación de estas habilidades blandas para cargos de nivel gerencial o ejecutivo en una empresa, siguiendo el ejemplo de la rúbrica ubicada anteriormente. Debe indicarse que este también puede ser adaptado a otro tipo de cargos, haciéndose un ajuste en el nivel de competitividad que se requiera en la evaluación al igual que en la escala valorativa que se desee para el mismo. También hablaremos de lo que es la entrevista como instrumento para hacer la evaluación de habilidades blandas.

**Tabla 9.** Ejemplo formulario para evaluación de habilidades blandas en nivel gerencial o ejecutivo

Formulario de evaluación por competencias en habilidades blandas	
Nombre:	Documento:
Cargo:	Dependencia:
Fecha de ingreso:	Fecha de la evaluación:

Las calificaciones asignadas en cada sección corresponden a variables cuali-cuantitativas de acuerdo a la siguiente escala:

- a. Regular (Puntúa de 0 A 3)
- b. Satisfactorio (Puntúa de 4 A 6)
- c. Notable (Puntúa de 7 A 8)
- d. Sobresaliente (Puntúa de 9 A 10)

Recuerde que la objetividad e imparcialidad en el desarrollo de esta evaluación permitirá contar con resultados que conlleven al desarrollo de planes de mejoramiento para potenciar las competencias del colaborador.

Descripción de la habilidad	Regular	Satisfactorio	Notable	Sobresaliente	Total
	0 A 3	4 A 6	7 A 8	9 A 10	
<b>Autocontrol:</b> ante situaciones estresantes o difíciles domina sus emociones y responde constructivamente a pesar del estrés. Experimenta emociones fuertes, pero mantiene la calma y no pierde la compostura, incluso calma a los demás.					

Descripción de la habilidad	Regular	Satisfactorio	Notable	Sobresaliente	Total
	0 A 3	4 A 6	7 A 8	9 A 10	
<b>Liderazgo:</b> transforma sus ideas en metas y las lleva a un plan de actividades realizables, motiva y dirige a su personal de manera ejemplarizante. Mantiene reglas claras y trabaja en pro de su armonía.					
<b>El trato justo y el respeto:</b> es justo y equitativo a la hora de mediar en conflictos, dirimir en situaciones, asignar tareas, reconocer esfuerzos y criticar constructivamente.					
<b>La comunicación:</b> es proactivo y propositivo, mantiene relaciones cordiales con clientes, proveedores, subalternos, superiores y con el resto del equipo, comparte información con el fin de optimizar el trabajo, implementando acciones seguras protegiéndose a sí mismo y a sus compañeros. Propicia un ambiente laboral cordial.					
<b>Trabajo en equipo:</b> trabaja de manera efectiva con su equipo de trabajo y/o compañeros, al igual que genera estrategias, coordina y contribuye a la consecución de los objetivos y metas comunes, obteniendo resultados satisfactorios.					
<b>Asertividad:</b> expresa sus sentimientos, emociones, pensamientos, sin que estos afecten, perjudiquen o dañen a otra persona. Utiliza un lenguaje adecuado para hacerlo.					
<b>Las habilidades interpersonales y sociales:</b> establece relaciones interpersonales adecuadas que permiten ambientes laborales óptimos que dan lugar a una comunicación asertiva con las partes interesadas.					

Descripción de la habilidad	Regular	Satisfactorio	Notable	Sobresaliente	Total
	0 A 3	4 A 6	7 A 8	9 A 10	
<b>La flexibilidad:</b> posee la capacidad para intervenir ágilmente en procesos de negociación. Propicia espacios de adaptación a los cambios siguiendo procesos de adaptación desde la planeación estratégica y la alta gerencia. No es resistente al cambio, pero si prudente a la hora de tomar este tipo de decisiones que impactan a toda la organización.					
<b>La resiliencia:</b> posee una alta capacidad de adaptación y de reponerse ante una situación adversa, sacando provecho de esta y convirtiéndola en una oportunidad de mejora.					
<b>Solución de conflictos:</b> partiendo de la información suministrada, analiza los posibles escenarios de solución y toma las mejores decisiones en pro del grupo de trabajo, la productividad y el emprendimiento u organización. Realiza seguimiento a la solución implementada.					
<b>Retroalimentación:</b> retroalimenta de forma asertiva a su equipo de trabajo, identificando los aspectos de mejora y el buen trabajo, a la vez genera estrategias para la motivación de su personal y la optimización de su desempeño.					
<b>Autoridad:</b> las tareas que asigna a su personal son realizadas en el tiempo establecido y lo hace de manera clara y concisa sin dejar de ser cordial.					
<b>Orientación al resultado:</b> incrementa y mantiene altos niveles de ejecución en el trabajo, buscando el logro de metas y objetivos con altos estándares de resultados.					

Descripción de la habilidad	Regular	Satisfactorio	Notable	Sobresaliente	Total
	0 A 3	4 A 6	7 A 8	9 A 10	
<b>Formación y capacitación:</b> promueve constantemente la importancia de capacitarse y actualizarse como una forma de poder no solo mejorar su nivel económico sino de aportar a los objetivos organizacionales. Es un agente facilitador de la transformación organizacional y social.					
<b>Adaptabilidad:</b> cuenta con la capacidad de cambiar o acomodarse a los cambios y/o a nuevos enfoques, en función de los requerimientos, manteniendo su desempeño a la vez que genera nuevas ideas y alternativas de mejora.					
<b>Competencias cognitivas:</b> promueve procesos de investigación, exploración y búsqueda de fuentes de información al interior de la organización. Plantea estrategias para un manejo adecuado, transferencia y gestión del conocimiento.					
Total puntaje					
Nombre y firma del evaluador:			Comentarios:		

Fuente: elaboración propia, 2020.

### **La entrevista:**

Para Chiavenato (2011), el método de la entrevista es el más flexible y productivo a la hora de hacer un análisis de las habilidades que se tienen en relación para ocupar un cargo, es un método que aparte de garantizar una relación directa entre las partes

que intervienen en el proceso, también garantiza que las dudas que se tengan al respecto se puedan resolver de manera inmediata.

Según Dessler & Varela (2011), las entrevistas fuera de las habilidades también permiten medir algunos factores asociados a la conducta de la persona, que de otra manera no se pueden obtener, por lo que se debe ser muy cuidadoso y estructurado a la hora de realizar el proceso con el fin de evitar posibles distorsiones en los resultados, por lo que la obtención de la información de este método suele ser un proceso lento que amerita varias fases de análisis.

A la hora de usar este método se deben seguir los siguientes pasos lógicos que típicamente se aplican como lo son la planeación, estructuración, preguntas y cierre.

1. Planear la entrevista: a la hora de la planeación se debe tener en cuenta cuáles son las habilidades que se buscan evaluar con la entrevista basándose fundamentalmente en el cargo para el cual se perfilan dichas habilidades, destacando no solo las fortalezas si no también las debilidades que puede tener el aspirante o quien ya ocupe dicho cargo. Se puede partir igualmente del conjunto de habilidades descritas en el capítulo 2 de este texto, al igual que se puede construir una rúbrica de evaluación como la expuesta en la Tabla 8 de este capítulo, lo que permitirá tener una idea clara del objetivo que persigue la entrevista hacia las habilidades contempladas en la evaluación.
2. Estructurar la entrevista: esta es quizás la instancia más importante del proceso, ya que en esta se debe decidir no solo el tipo de entrevista a realizar si no también la elección de las preguntas y la forma como estas se abordarán a la hora de estar con el entrevistado. Lo anterior garantizará que de verdad se va a poder obtener la información necesaria para poder medir eficientemente las habilidades de la persona, por lo que entonces primero se escoge el tipo de entrevista.

Las opciones para el tipo de entrevista son:

- Estructurada: para este caso las preguntas que se usan normalmente son de tipo cerradas, en donde a cada pregunta se le dan una serie de opciones a escoger por parte del entrevistado, algunas de estas opciones son verdaderamente extremas y pueden poner a pensar bastante a quien las está contestando porque pueden poner a prueba todo tipo de nivel de la

persona tanto a nivel personal como en el plano interpersonal, incluso en aspectos de reacción ante situaciones de tensión o en el plano personal con aspectos relacionados con su moral y con su ética. Es clave y fundamental en este tipo de entrevistas que el entrevistado no tenga muchas opciones a la réplica, como si se tratase de un guión que hay que seguir milimétricamente al pie de la letra.

Son ejemplos de este tipo de preguntas las siguientes:

Ej. 1. Cuándo en su empresa se está realizando un proceso de planificación y se le es asignada una nueva tarea o responsabilidad ¿cómo normalmente procede?

- a) Trato de seguir las instrucciones dadas sin hacer ningún tipo de crítica o cuestionamiento, aunque tenga mejores ideas de solución.
- b) Soluciono todas las dudas que tenga con respecto a mi nueva asignación haciendo todas las preguntas del caso o pertinentes.
- c) Realizo todo un proceso analítico y evaluativo de las nuevas responsabilidades antes de asumirlas y poner en práctica las nuevas instrucciones.
- d) Procuro seguir el instinto y la experiencia personal a la hora de asumir el nuevo reto.
- e) Debo primero tener cerrado todos los procesos y tareas pendientes de las actividades o responsabilidades anteriores antes de asumir una tarea nueva, ya que si no lo hago no me es posible concentrarme en lo nuevo.
- f) Ninguna de las anteriores.

Ej. 2. En el escenario hipotético que le sea asignada la tarea de remplazar de manera provisional a un director de un proyecto ¿Usted se considera capaz de organizar y dirigir una reunión con el equipo de trabajo para asignar tareas y coordinar la solución a un problema crucial para el desarrollo del proyecto?

- a) Con mi nivel de capacitación no me siento capaz de hacerlo.
- b) Nunca he tenido ese tipo de asignaciones, pero podría intentarlo.
- c) Creo que me siento lo suficientemente preparado para asumir el reto.
- d) Con mi dirección considero que podríamos lograr los mejores resultados.

e) No se si mi nivel de autoridad ante mis compañeros de para poder hacer la tarea.

Ej. 3. Al interior de su equipo de trabajo se vienen presentando dificultades de comunicación entre dos miembros, las cuales estan afectando al rendimiento y armonía del grupo, ¿Qué haría usted para contribuir a la solución de este problema?

a) Nada, no me gusta interferir en los problemas de los demás.

b) Trato de hablar con cada una de las personas por aparte tratando de encontrar una manera de mediar en la solución.

c) Convocaría a una reunión con las dos personas implicadas a ver si con el diálogo franco encontramos una solución.

d) Avisaría a recursos humanos para que los citen desde el dpto de convivencia laboral o psicología para que solucionen sus problemas.

e) Solicito el cambio de alguna de las dos personas para erradicar el problema de raíz.

- Semi estructurada o mixta: se parte desde los objetivos o del hecho de cual es la información que se quiere obtener a partir de las habilidades a evaluar, se puede partir de unas preguntas introductorias o dinamizadoras desde donde el entrevistado tiene la oportunidad de dar respuestas iniciales que pueden ser conducidas desde diferentes opciones que se le presenten y suelen ser seguidas de contrapreguntas abiertas o dirigidas según intención del entrevistador. En este tipo de entrevistas se pueden tambien entrelazar varios temas de manera simultánea con miras a poner algo más de presión al entrevistado o comprobar su reacción ante un momento que puede ser estresante.

Son algunos ejemplos de este tipo de preguntas las siguientes:

Ej. 1. Es el encargado de realizar una capacitación de un proceso que lidera y se necesita abordar conceptos técnicos que sabe que probablemente los demás no van a entender muy bien debido a que no manejan el tema. ¿Cuál de las siguientes posturas asumiría a la hora de la capacitación y porqué cree que sería la mejor opción?

- a) Les explico el tema poco a poco tratando de resolver la mayor cantidad de dudas.
- b) Solo les doy una capacitación en lo más básico y esencial del proceso.
- c) Trato de realizar unas infografías y mapas conceptuales para que me entiendan mejor.
- d) Preparo algunos ejemplos y casos prácticos de aplicación para que puedan comprender el proceso.
- e) Les hago la capacitación normalmente y les entrego el material de apoyo como lecturas relacionadas y textos para que salgan de dudas.

Ej. 2. En su oficina ha visto que uno de sus compañeros constantemente hace uso de los recursos de la empresa para fines personales, tales como imprimir tareas y trabajos de sus hijos, se lleva para su casa materiales como lápices, esferos y hojas blancas, invierte parte de su tiempo en consultas en internet de cosas personales descuidando su trabajo. Ante esta situación, ¿con cual de las siguientes actitudes usted se identificaría y porqué?

- a) No hago nada, me sigo haciendo el de la vista gorda, prefiero que sea otro quien lo diga.
- b) No es mi problema, solo se que algún día se daran cuenta de ello y esa persona tendrá que responder por sus actos.
- c) Trato de hablar con esa persona para hacerle caer en cuenta del error que está cometiendo.
- d) Reúno a los compañeros, primero para comentar la situación y ver de que forma podemos colaborarle a esa persona.
- e) Aviso primero a su jefe inmediato o a la autoridad que corresponda sobre la situación que se está presentando con el compañero de trabajo ya que es un acto deshonesto.

Ej. 3. ¿Con cual de las siguientes situaciones sociales al interior de la empresa usted se siente más cómodo y porqué?

- a) Realizar trabajos que impliquen interactuar con otras personas.
- b) Suelo preferir actividades donde tenga el mando o donde se presenten retos.
- c) Realizar trabajos que pasen desapercibidos en donde no se llame mucho la atención pero que se sabe son vitales para el funcionamiento de la empresa.

- d) Desde mi trabajo comprometerse con el bienestar del grupo de trabajo partiendo del bienestar de los otros.
  - e) Prefiero hacer actividades donde no se necesite el apoyo o colaboración de otras personas.
- No estructurada o libre: para este tipo no se sigue un formato de pregunta en particular si no de manera abierta, encadenada y según la situación de la misma los temas van apareciendo de manera espontánea, sin embargo, contrario a lo que se pueda pensar, es el tipo de entrevista que más demanda preparación, habilidad y sentido común del entrevistador para poder abarcar todos los temas y objetivos propuestos sin dejar de lado ninguno de ellos, y ese es el riesgo que se corre en este caso si no se prepara lo suficientemente bien. Si se desea hacer un análisis comparativo entre varias personas este no sería el mejor tipo, ya que para que se puedan comparar de manera equitativa, los escenarios de entrevista deben ser exactamente iguales para todos, por lo que sería prácticamente imposible poder hacer dos entrevistas de este tipo iguales debido a la naturaleza espontánea de la misma.

En cuanto a la elección de las preguntas, se debe ser muy cauteloso a la hora de ser planteadas, ya que debe analizarse entre ellas a que habilidad contribuye a evaluar, el objetivo de evaluación y como estas se encadenan entre sí. De igual manera, se debe también realizar el proceso de contextualización de las preguntas con el fin de evitar ambigüedades entre las posibles respuestas. En cuanto al lenguaje que debe emplearse en su formulación, este debe ser el adecuado para el público o personal que va a ser evaluado, dejando un poco de lado los tecnicismos y los términos que puedan generar confusión. Por ejemplo, podemos realizar las siguientes preguntas si queremos evaluar de manera simultánea las habilidades de trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones de manera encadenada.

- a) ¿Por qué prefiere usted hacer las actividades de su trabajo solo y sin contar sin ningún tipo de ayuda?
- b) ¿Por qué prefiere el reconocimiento personal más que el grupal?
- c) Ante las dificultades y situaciones de grupo adversas ¿Por qué prefiere no discutir o debatir con los compañeros y jefes aun cuando usted piense que tiene la razón?

- d) ¿Por qué en ocasiones siente la necesidad de hacer varias cosas al mismo tiempo aun cuando no ha terminado lo asignado primero?
- e) ¿Por qué considera usted que trabaja más intensamente y con mayor empeño que sus compañeros para cumplir con las metas de trabajo de grupo?
- f) ¿Es cierto que usted considera que su tiempo de respuesta ante las situaciones de riesgo o toma de decisiones importantes es mucho menor y acertada que la de los demás compañeros?

Algunas otras formas de hacer entrevistas es a través de preguntas que plantean un escenario hipotético en el que el entrevistado debe dar una respuesta a la situación, tomar decisiones, asumir una postura o simplemente organizar escenarios de acuerdo a diversos criterios u opciones. Son ejemplo de este tipo de preguntas los siguientes:

Ej. 1. ¿Describame cómo organiza usted su jornada laboral?

Ej. 2. Es el encargado de la organización de una actividad fuera de la oficina para atraer a varios clientes de manera simultánea, ¿que haría en este caso?

Ej. 3. Ha sido designado por sus compañeros para que los represente en una reunión importante ante la junta directiva de su empresa donde serán escuchadas todas las inconformidades de los trabajadores. ¿Qué haría para garantizar que las opiniones que exprese en dicha reunión sean también las de sus representados?

- 3. Preguntar: el como preguntar es otro aspecto a considerarse, este no solo depende de aspectos personales del entrevistador tales como la entonación, timbre, modo y momento apropiado para hacer las preguntas sino tambien del escenario que se haya creado para realizar la entrevista en si, ya que esta también puede influir sobre las respuestas debido a la comodidad y confianza que el ambiente le suministre al entrevistado.

Se debe tener bien estudiado el cuestionario para poder preguntar, sin embargo, en algunos casos se puede permitir cierta flexibilidad a la hora de escoger las palabras más apropiadas para hacer las preguntas, ya que en muchos casos esto dependerá de como se va desarrollando la charla y el nivel de tensión que puede llegar a presentarse en ella. Es aconsejable en muchos casos ensayar la entrevista al tiempo que es grabada con el fin de analizar tiempos, preguntas y si éstas son suficientes para llegar a alcanzar los objetivos de la misma, permitiendo no solo mejorar y perfeccionar la entrevista si no corregir posibles errores.

Se le debe informar al entrevistado cual es el objetivo de la entrevista y la forma en como este debe responder a las preguntas, se le pueden dar todo tipo de indicaciones que se consideren necesarias para que se pueda dar de la mejor manera el ejercicio.

Para Dessler & Varela (2011), es importante no hacer preguntas que se respondan con un si o no, ya que no permitirían entablar un diálogo fluido, por lo que lo mejor es usar preguntas abiertas que permitan la fluidez en el diálogo; se debe tratar de la mejor manera al entrevistado sin que este sienta presión alguna como si se tratara de un acusado, no permitir que este tampoco tome dominio sobre la entrevista, a sí como tampoco el entrevistado debe dominarla, se debe mostrar actitud de escuchar atentamente para generar confianza y animar a responder abiertamente, se puede, en caso de ser necesario, solicitar al entrevistado que reafirme cosas dichas y que ejemplifique sus respuestas para dar mayor claridad.

4. El cierre: es la etapa final de la entrevista, en esta parte debe revisarse si de verdad se pudo completar las respuestas a cada uno de los interrogantes formulados, al igual que debe verificarse que se haya consignado la información correspondiente en las tablas, espacios, cuadros o formatos que se hayan dispuesto para consignar los datos o si se hizo el diseño de algún instrumento especial o matriz para ello. Si se realizó un video o grabación de audio de la misma también debe verificarse. Es fundamental dejar un espacio al final para responder a interrogantes que tenga el entrevistado y para hacer observaciones finales sobre el ejercicio, en muchos de los casos se hace una evaluación final sobre el mismo, preguntando a este sobre como se sintió durante esta y permitiéndole manifestar algunas impresiones sobre el proceso de desarrollo de la misma, las cuales van a permitir retroalimentar el ejercicio con miras a mejorar el proceso.

### Fase 3:

La definición de las actividades a realizar durante la evaluación se encuentra relacionada con los objetivos previamente establecidos y las expectativas que se tracen sobre los resultados que se esperan de los mismos. A esto debe sumarse que cada metodología también contiene una serie de actividades en específico para realizar, por lo que la adecuada selección de estas influenciará en la efectividad de la aplicación de las mismas.

Estas actividades son usualmente definidas por medio de un cronograma, y en el que algunos casos tienen una cierta periodicidad o son el requisito indispensable, como se mencionó anteriormente antes de asumir un cargo o analizar escenarios de promoción o ascenso laboral; usualmente estas actividades se hacen en medio de talleres diagnósticos como los que se presentarán a continuación en el capítulo 4 y en donde la evaluación final dependerá de la aplicación de uno o de varios de los instrumentos dispuestos para ello.

Aspectos como la objetividad e imparcialidad en el desarrollo de esta evaluación permitirá contar con resultados que conlleven al desarrollo de planes de mejoramiento para potenciar las competencias del colaborador o evaluado, teniendo en cuenta que parte de la gestión está orientada al logro de los objetivos del proceso/ área o de la empresa, y la obtención de resultados positivos que contribuyen a los propósitos organizacionales.

#### **Fase 4:**

Esta es quizás la fase más importante y más extensa del proceso ya que contiene varias etapas, la primera de ellas es la aplicación de la evaluación, en donde el evaluado resuelve los cuestionamientos, situaciones o planteamientos que fueron previamente establecidos para su proceso evaluativo en el tiempo que fue fijado para la misma y en las actividades que fueron consideradas para esta.

Una vez se tiene resuelta esta, entonces se procede al proceso de consolidación y análisis de los resultados obtenidos de la prueba, en donde se cotejará con la rúbrica de evaluación y los objetivos de la misma trazados desde el evaluador. Para este caso hay varias maneras de hacer el análisis, una de ellas puede hacerse partiendo desde una matriz de resultados o triangulación de los mismos, en donde se puede analizar la relación entre dos o más habilidades de manera simultánea o combinando las mismas, según, por ejemplo, situaciones planteadas y escalas de valor asignadas en la rúbrica correspondiente, las cuales deben conducir a la elaboración del correspondiente informe sobre lo analizado o visto en el proceso. Estos resultados son los que permitirán tomar adecuadas decisiones en la organización en pro de su consolidación empresarial. Un ejemplo del resultado final de evaluación puede ser el siguiente:

### Ejemplo presentación de resultados 1:

Una vez realizadas las pruebas correspondientes se confirman los hallazgos de las siguientes competencias:

Orientación a resultados: el entrevistado generalmente se plantea metas a corto plazo y se siente más cómodo con una tarea a la vez.

Trabajo en equipo: es respetuoso por las opiniones de los integrantes de su equipo, sigue instrucciones, pero no se siente cómodo en el rol de líder de estos equipos.

De forma cualitativa se evalúan las siguientes competencias:

Disciplina: sigue instrucciones.

Autocontrol: moderada capacidad para regular las emociones.

Compromiso laboral: alto

Retroalimentación: no conoce a profundidad las diferentes estrategias para retroalimentar a su equipo.

Sentido de pertenencia: trabaja cómodo ante la necesidad y urgencia de responder a las actividades que conllevan al mejor funcionamiento de su empresa.

La etapa de socialización de los resultados deberá entonces presentar, tanto al evaluado como a los demás implicados en el proceso, la interpretación de los resultados obtenidos en dicha prueba; al evaluado le permitirá ser retroalimentado en todos los aspectos evaluados evidenciando sus fortalezas y sus debilidades, de tal forma que le permitan poder abordar un plan de mejora ante su condición laboral, los cuales deben estar acordes con los lineamientos y criterios que deben emplearse para ponderar los rendimientos individuales del personal, a fin de que en forma sistemática y objetiva, se puedan promover acciones que contribuyan al desarrollo integral de los colaboradores. Para el caso del emprendedor, le permitirá abordar esos puntos en los que las habilidades no son lo suficientemente fuertes para mejorar el emprendimiento, al igual que le permitirá potencializar aquellas en las que ya es fuerte para que puedan representar una ventaja competitiva, a fin de poder apuntar al mejoramiento de su productividad y la eficiencia de la organización.

Los planes de mejoramiento permitirán registrar los compromisos producto de los resultados obtenidos en la evaluación de habilidades, así como la identificación de las necesidades de formación, capacitación y bienestar para el mejoramiento de las competencias de los colaboradores y la formulación de estrategias que mejoren la calidad de vida laboral. Estos también deben permitir en todo caso poder hacer un acompañamiento constante y seguimiento del mismo, el cual deberá contemplar una serie de acciones a desarrollar durante dicho tiempo como parte de las estrategias de mejoramiento de las competencias o habilidades de los colaboradores; estas acciones deben tener unos indicadores de seguimiento las cuales de manera periódica tendrán que ser retomadas como parte del proceso de seguimiento sobre las mismas, que permitan identificar y hacer correcciones sobre el proceso.

## Capítulo 4.

### Estrategias emprendedoras a partir de las habilidades blandas

Luego de haber conceptualizado las habilidades blandas y su impacto en la capacidad emprendedora del empresario, y como producto de los resultados de investigación del proyecto mencionado que originó el presente libro, se socializan algunas estrategias que desde la perspectiva emprendedora pueden fortalecer el desarrollo de las competencias objeto del proyecto. Dichas estrategias son formuladas bajo la figura de talleres orientados a través de dinámicas lúdicas y didácticas, con el objetivo de reconocer y promover las habilidades que contribuyen al éxito del negocio; enfocándose en algunas de las categorías propuestas como claves en el desarrollo del empresario y la gestión que este realiza.

#### Generalidades



Figura 16. Soft Skills.

Fuente: Imágenes libres.

El desarrollo de las habilidades blandas descritas en el Capítulo 2, Soft Skills en inglés, como se presenta en la Figura 5 Habilidades blandas, pueden ser reconocidas, abordadas y socializadas de diversas maneras, por ejemplo a través de un proceso de formación que incluya quizás capacitación y entrenamiento, o mediante la estructuración de un plan académico que magistralmente instruya a los interesados sobre el tema; o también a través de procesos de entrenamiento diferenciados pero comunes a una población objetivo, entre otras posibilidades existentes, que junto a apoyos de material audiovisual, juegos de roles, simulaciones, estudios de caso, experiencias exitosas mediadas todas por expertos en el tema, contribuyen de manera directa al fortalecimiento buscado de dichas habilidades.

El desarrollo de estas habilidades se da mejor a través de la participación activa de los interesados, en este caso de los empresarios y emprendedores, para lo que se requiere práctica y retroalimentación continua para el refinamiento de las habilidades (Blaszczynski & Green, 2012).

Lo más importante de este proceso es entender que se aprenden con una pequeña cantidad de inputs orientados a una realidad (insumos), una gran cantidad de vivencias en el mundo real, la práctica dentro y fuera de la zona de confort tradicional, y la retroalimentación oportuna, pertinente y constructiva por parte de otras personas en la comunidad de práctica, y donde las consecuencias de lo que se hace pueden ser observadas y analizadas (Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD], 2010).

Kraiger (2003) señala un modelo para el aprendizaje de habilidades blandas que se resume en el siguiente orden:

1. Información, se refiere a la presentación de los conceptos de la habilidad que deben ser aprendidos.
2. Demostración, es el acto de mostrar la habilidad mediante simulaciones o ambientes que asimilen situaciones del mundo real, juegos de roles, etc., en donde se demuestren las habilidades y destrezas que se deben aprender.
3. Práctica, es decir que los participantes tengan la capacidad de practicar estas habilidades recién aprendidas en el contexto particular de su gestión, y
4. Retroalimentación durante y después de todas las oportunidades de práctica.

Para el caso particular de lo expuesto, se presentan como sugerencia una serie de talleres definiendo de cada uno el plan de acción a seguir como estrategia propiamente dicha; buscando con todos ellos de forma práctica y en un lenguaje sencillo y cotidiano aportar al fortalecimiento de las habilidades en la comunidad de pequeños y medianos empresarios, así como emprendedores. A continuación, se presenta la descripción y detalle de cada uno; orientando los mismos al mejoramiento de las competencias allí mencionadas.

La importancia de poder generar este tipo de estrategias como talleres radica en la necesidad de las empresas de estar en constante diagnóstico, seguimiento y evaluación del desarrollo de las competencias blandas de sus colaboradores; pues gracias a ello se pueden fortalecer las habilidades y actitudes de los funcionarios en pro de un mejor servicio y un desempeño efectivo.

La tendencia hoy día no es solo capacitar al colaborador de la empresa sino en indagar sus necesidades socioemocionales como factor de éxito organizacional. Un trabajador que pueda desarrollar su potencial a través del apoyo de la empresa en la cual trabaja se convierte en un plus de la empresa del día de hoy. Frente a ello vale la pena recordar que los negocios no solo son fructíferos bajo el signo monetario sino bajo capacidades de negociación, toma de decisiones, comunicación asertiva y liderazgo, entre otros aspectos.

## **Taller 1: “Liderando el cambio con inteligencia emocional”**

### **Objetivo:**

Sensibilizar a los participantes en la importancia del desarrollo de las habilidades blandas, tales como: la gestión al cambio, la inteligencia emocional y el liderazgo en entornos organizacionales, a través del juego experiencial y su uso práctico. Tal y como se observa en la Figura 17, el Liderazgo es fundamental en la gestión y rumbo de toda organización.

### **Participantes:**

Pequeños y medianos empresarios, emprendedores.

### **Duración:**

Sesenta (60) minutos organizados en seis (6) fases.



**Figura 17.** Liderazgo.

Fuente: Imágenes libres.

### **Desarrollo de la actividad:**

- a) Fase 1, 10 minutos: enfocada a la contextualización del taller

Se iniciará preguntando a los asistentes sobre ¿qué entienden por gestión del cambio?, seguido del interrogante sobre ¿qué es inteligencia emocional?, y finalmente ¿por qué el liderazgo es importante y necesario en las organizaciones del mundo actual? Después la moderadora explicará brevemente los conceptos mencionados de forma general.

- b) Fase 2, 5 minutos: actividad rompe hielo

La actividad rompe hielo de este taller será que todos los asistentes al mismo tiempo, escriben una habilidad que define a un líder dentro de la organización, se cuenta hasta 3 y todos al tiempo dirán la palabra que escogieron. Posteriormente, se les preguntará a tres participantes el por qué decidieron elegir dicha habilidad.

- c) Fase 3, 10 minutos: se dará respuesta a un formulario tipo encuesta que plantea cuatro casos diferentes con respuestas de opción múltiple y de carácter subje-

tivo. El formulario puede ser diseñado en hoja electrónica o de forma manual y busca que el participante del taller de respuesta a situaciones prácticas de su quehacer laboral y empresarial con el ánimo de identificar su postura frente a las mismas. A manera de ejemplo se presenta un formulario con cuatro (4) casos propuestos.

### Casos propuestos

1. Se citó una entrevista para cubrir una vacante de uno de los miembros de su equipo de colaboradores, pero se ha decretado cuarentena obligatoria nacional ¿Pensando como líder cuál sería su decisión?
  - a) Promover un colaborador que ya esté asociado a la organización.
  - b) Implementar un nuevo protocolo mediante entrevistas virtuales.
  - c) Buscar un amigo o conocido para cubrir la vacante.
  - d) Esperar y cuando termine la cuarentena hacer las entrevistas personalmente.
2. Su líder le ha solicitado un informe que requiere tiempo y esfuerzo y trabajo en conjunto con su equipo de trabajo. Lo ha llamado porque encuentra aspectos por corregir y retroalimentar, ¿qué actitud tomaría?
  - a) Toma las críticas como constructivas e intenta ajustar su enfoque a lo que le solicitan.
  - b) Se muestra en desacuerdo y argumenta que usted tiene la razón.
  - c) Le es indiferente la retroalimentación porque ya cumplió y entregó el informe.
  - d) A la próxima solicitará revisión en vez de retroalimentación.
3. Uno de sus colaboradores acaba de cometer un grave error que puede causar pérdidas a la compañía, al enterarse, usted como líder:
  - a) Forma su opinión rápidamente y busca soportes que respalden su postura.
  - b) Acumula sensaciones de tensión, ansiedad y estrés entrando en modo supervivencia.
  - c) Siente enojo, pero domina su molestia para mostrar una actitud positiva ante los demás.
  - d) Controla sus pensamientos iniciales para evitar ideas poco analizadas que afecten a todo el equipo.

4. Si trabaja en una empresa en la que el servicio al cliente es 100% presencial, ¿cómo aportaría a su gestión del cambio en tiempos de COVID-19?
- a) Diseñar un plan de acción que contemple el teletrabajo y la forma de crear nuevo valor.
  - b) Implementar protocolos necesarios en la emergencia y ya después volver a la normalidad.
  - c) Lo mejor es esperar a que la situación vuelva a la normalidad.
  - d) Proponer que la empresa se reinvente inmediatamente.

Dichos casos como se lee, son distintos y reflejan situaciones a las que los líderes se enfrentan diariamente, colocando a prueba sus niveles o capacidad de inteligencia emocional y gestión al cambio. Se plantean posibles respuestas, y se debe escoger solo con la que se sientan mejor identificados; generando socialización y argumentación de cada respuesta. Más allá de existir una buena y una mala idea, se trata de que los participantes se vean enfrentados a situaciones reales que demandan de parte de ellos gran capacidad para actuar con inteligencia emocional y adaptación al cambio, demostrando su habilidad como líder.

- d) Fase 4, 10 minutos: reconocimiento e identificación de un líder empresarial.

Se les solicitará a los asistentes que identifiquen un líder empresarial reconocido en el mundo de la estrategia organizacional, y que identifiquen en él o ella sus principales características, para lo que se hará una breve socialización de las respuestas de al menos tres asistentes.

- e) Fase 5, 10 minutos: test de liderazgo conformado por 20 preguntas de tipo escala Likert y generación de cada resultado.

En esta fase se buscará que los participantes identifiquen sus mayores fortalezas y/o aspectos a fortalecer en lo que respecta al liderazgo, para esto, se les invitará a realizar un test propuesto que consta de las siguientes 20 preguntas teniendo en cuenta el formato de respuestas: ("Test de liderazgo con resultados–descubre tu estilo de Liderazgo", 2020).

Tenga en cuenta:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Descubro los intereses de mis compañeros e intento orientarlos hacia una meta en común.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Intento ser honesto/a y transparente cuando hablo con mis compañeros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Me considero una persona minuciosa en mi labor de enseñar a mis compañeros y de formar a otras personas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Conozco bien a mis colaboradores y tengo un vínculo muy fuerte con ellos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Intento ofrecer todo mi apoyo cuando un compañero pasa por un momento de dificultad personal.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Escucho, respeto y considero atentamente las opiniones de los demás antes de opinar/decidir.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Gestiono las reuniones de trabajo para conseguir que los demás participen de una manera eficaz.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Superviso de cerca lo que hace mi equipo para asegurarse de que todo se hace a mi manera.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Me cuesta reaccionar ante el fracaso personal y puedo llegar a culpar a los demás por mis fallos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Delego actividades y tareas, pero no la autoridad para modificar las decisiones ya tomadas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- No acepto los fracasos personales ni la sugerencia de que estoy equivocado en mi forma de ver el mundo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Exijo superar las metas que consigue mi equipo con el fin de seguir mejorando.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Mantengo una comunicación abierta sobre los objetivos del equipo y su relación con las expectativas de mis compañeros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Suelo utilizar los fracasos de las personas como estímulos de superación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Construyo mi proyecto sobre el optimismo, la esperanza en el futuro y el compromiso de mi equipo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Me da miedo tomar el control de una situación. prefiero dejar que las demás personas se encarguen de todo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Busco activamente las opiniones de los demás como inspiración para ideas frescas y novedosas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Conseguir resultados positivos y visibles es mi prioridad. la tensión y el estrés es el precio a pagar por el éxito.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Cuando hay una crisis en el equipo, me controlan los nervios y no sé cómo gestionarla.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Soy una persona protectora con las personas que me obedecen. Respeto a los que abiertamente me contradicen, pero no perdono a los que me engañan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Al terminar el test, se socializarán los resultados y se concluirá sobre los aspectos más comunes y aplicados a la realidad de los participantes.

f) Fase 6, 15 minutos: Socialización de conclusiones sobre el taller realizado con el propósito de hacer más vivencial este taller.

### Cierre:

Una vez se ejecute la fase 6, se dará cierre al taller mediante la construcción de un concepto grupal de todos los participantes sobre el liderazgo y su valía como habilidad blanda, enunciando también la tipología de líderes que existen. Si bien es cierto no hay respuestas absolutas ni ciertas, se busca adicionalmente desarrollar la habilidad de socializar las posturas, opiniones y percepciones que se tienen sobre el liderazgo. Los talleres relacionados no buscan medir de una manera cuantitativa la habilidad como tal sino su desarrollo en la interacción con otras personas.

## Taller 2: “Resolviendo y negociando”

### Objetivo:

Brindar herramientas que faciliten la adecuada gestión de conflictos y estrategias de negociación en contextos altamente competitivos como lo es la organización. Como se observa en la Figura 18, la capacidad de negociar con el otro es fundamental y constituye una habilidad esencial a fortalecer.

### Participantes:

Pequeños y medianos empresarios, emprendedores.



**Figura 18.** Negociación.

Fuente: Imágenes libres.

**Duración:**

Sesenta (60) minutos.

**Desarrollo de la actividad:**

Este taller está diseñado en cuatro etapas, la primera de adecuación frente al tema y los participantes, la segunda práctica y participativa, la tercera analítica, la cuarta de personificación y finalizando con una de reflexión.

a) Primera etapa, 10 minutos: actividad rompe hielo

La actividad rompe hielo de este taller será que todos los asistentes al mismo tiempo, digan en voz alta una habilidad que requiere un empresario para realizar negociaciones exitosas, se cuenta hasta 5 y todos al tiempo dirán la palabra que escogieron. Posteriormente, se les preguntará a tres participantes el por qué decidieron elegir dicha habilidad.

b) Segunda etapa, 10 minutos: conceptualización

El moderador explica la terminología, bases teóricas de la resolución de conflictos y de la negociación, características, tipos, ejemplos etc. Para tal efecto, se apoya

en un material audiovisual o visual solamente y presenta brevemente algunos conceptos y referentes teóricos debidamente soportados desde sus autores.

c) Tercera etapa, 20 minutos: Desarrollo del conflicto

Se plantea el conflicto como caso práctico presentado en la organización de cualquiera de los participantes y se pide a estos con base en lo explicado identificar y mencionar los aspectos más relevantes, así como su opinión sobre los mecanismos que se podrían usar para resolverlo de la mejor manera según su criterio.

**Descripción del conflicto: (se plantea este caso a manera de ejemplo pero se puede citar otro)**

Un cliente llega a la empresa y grita e insulta a un empleado, delante de todos los presentes y del gerente, que en ese momento está en el sitio. Le recrimina por temas de servicio y calidad de producto. El empleado que recibe la queja responde a los insultos de la misma manera, generando una situación que causa molestias graves para el desarrollo de la empresa. Finalmente, el cliente carga la responsabilidad en el empleado, por el mal servicio y la calidad del producto y le menciona que es un desprestigio para la compañía. Luego de escuchar las respuestas de los participantes se elige la opción más adecuada para resolver este caso según la mayoría de los participantes.

d) Cuarta etapa, 20 minutos: juego de roles

Se solicita a algunos de los participantes tomar el rol de alguno de los personajes, identificar los sentimientos generados y expresarlos desde su papel. A través del juego propuesto se evidencia el sentir y actuar de cada individuo desde el rol asumido, y de esta manera se analiza el comportamiento, reacciones y manejo dado a la situación.

**Cierre:**

Una vez finalizada la cuarta etapa, se socializa con todo el equipo de participantes el manejo dado al caso y se comentan las actuaciones de los roles desempeñados. El taller permite asumir por el participante un rol posible ante una situación de conflicto evidenciando el manejo dado a este, si es proactivo, pasivo o reactivo entre otros; estableciendo así la importancia de estar preparados para enfrentar este tipo de casos.

## Taller 3: “Empatía y trabajo en equipo”

### Objetivo:

Desarrollar entre los invitados un espacio interactivo en el que ellos pueda identificar qué tan empáticos son y cómo trabajan en equipo, lo que les otorgará herramientas para fortalecer su entorno personal y profesional. Como se observa en la Figura 19 Empatía es una habilidad fundamental para trabajar en equipo, (como participar afectivamente en una realidad diferente a la mía).

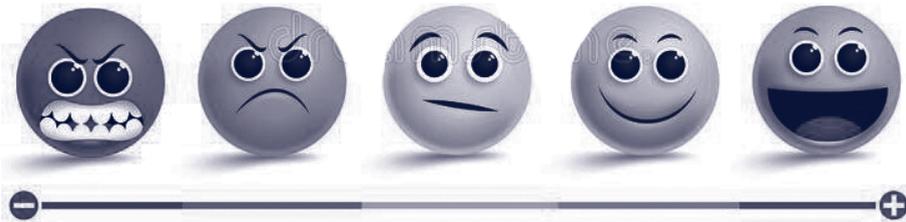


Figura 19. Empatía.

Fuente: Imágenes libres. **Participantes:**

Pequeños y medianos empresarios, emprendedores.

### Duración:

Sesenta (60) minutos.

Se proporcionarán diferentes actividades las cuales cautiven a los espectadores como son autoevaluarse, videos, encuestas, actividades y una reflexión final, segmentadas en diferentes momentos con una duración máxima de 8 minutos por etapa, lo que permitirá generar un espacio ameno para el taller.

### Desarrollo de la actividad:

a) Fase 1, 10 minutos, conducta de entrada.

Se iniciará realizando una encuesta de tres (3) preguntas, la cual permitirá saber que tanto manejan los asistentes las habilidades propuestas en el taller, luego se evaluarán los resultados y se invitará aleatoriamente a dos (2) invitados a dar su opinión del resultado propuesto por el mismo grupo. Las preguntas sugeridas son las siguientes:

## **Empatía: habilidad como fuente de formación personal y profesional**

1. Cuando llego algún lugar saludo.
  - a) No
  - b) Si
  
2. Puedo comprender los sentimientos de los demás.
  - a) Me molesta.
  - b) Lo importante es que yo esté bien.
  - c) No
  - d) Si
  
3. Si mi compañero o amigo me dice algo en lo que no estoy de acuerdo, actúo.
  - a) Me molesto.
  - b) Escucho su idea, si tengo una sugerencia la comunico.
  - c) Si es bueno lo acepto.

Se desarrollan de igual manera ejercicios de empatía, solicitando a alguno de los participantes que exprese gestualmente un tipo de sentimiento, ejemplo alegría el auditorio debe adivinar que emoción es y que les genera. En caso de que sea tristeza, buscar una estrategia entre todos en donde se busque incentivar el trabajo colaborativo para modificar dicha emoción.

b) Fase 2, 25 minutos: apoyo audiovisual

Se continuará con la socialización de los siguientes videos como apoyo a dimensionar el tema de la empatía y el trabajo en equipo.

- Una emoción hermosa llamada empatía | Verónica Rojas Saavedra TEDxSaint-Gregory'sCollege.
- El trabajo colaborativo como parte del desarrollo humano | Carolina Brito | TEDxUnachRiobamba.

c) Fase 3, 25 minutos: aportes teóricos al tema

Se proseguirá con una presentación que toma fragmentos de la película *Intensamente* para identificar emociones y la misma empatía, mencionando con un apoyo visual conceptos y reflexiones del tema.

### Cierre:

Se socializan las reflexiones de cada fase de la actividad, el aporte que hace esta actividad a los participantes es:

- Identificación de este tipo de habilidades.
- Construcción de redes de intercambio de conocimiento.
- Interacción con nuevas personas y conocer la opinión de estos.

## Taller 4: “Comunícate”

### Objetivo:

Suministrar herramientas que faciliten procesos comunicativos asertivos a los procesos de gestión empresarial y emprendedor. Tal como se observa en la Figura 20 Comunicación, el desarrollo de esta habilidad es fundamental dentro de una comunidad empresarial.



Figura 20. Comunicación.

Fuente: Imágenes libres.

### Participantes:

Pequeños y medianos empresarios, emprendedores.

### Duración:

45 minutos.

### Desarrollo de la actividad:

- a) Primera parte, 15 minutos: conducta de entrada y conceptualización
- 5 minutos donde se aborda el concepto y temas generales de la comunicación y 10 minutos con el primer taller que trata acerca de lo que transmitimos y lo que perciben los demás, se mostrará al grupo diferentes fotos y los participantes deberán socializar qué sentimientos les producen estas.
- b) Segunda parte, 20 minutos: la comunicación
- En los primeros 5 minutos se trabajará la comunicación como habilidad blanda, la importancia y la clasificación de esta y algunos ejemplos del mal uso de la comunicación, luego 15 minutos se utilizarán para desarrollar una encuesta que permitirá identificar si los asistentes se comunican de una manera asertiva, las preguntas son las siguientes y existen tres tipos de respuesta, siempre, a veces, nunca (“Test Asertividad”, 2020).

### Cuestionario de comunicación

Responda según su criterio:

- a. Siempre.  
b. A veces.  
c. Nunca.
1. Puedo halagar sin dificultad a un compañero, un amigo o un miembro de mi familia. ( )
  2. Puedo expresar mis sentimientos abiertamente. ( )
  3. Puedo admitir haber cometido un error. ( )
  4. Puedo pedir una aclaración sin dificultad. ( )
  5. Puedo decir “no” cuando alguien me pide algo injusto. ( )
  6. Puedo decir a la gente que no me gusta su comportamiento. ( )
  7. Puedo responder con asertividad a una humillación verbal. ( )
  8. Puedo responder con firmeza cuando alguien valora mis ideas. ( )
  9. Puedo decir a la gente cuánto me ha ofendido. ( )
  10. Sé que decir cuando recibo un halago. ( )
  11. Puedo elegir mi propio estilo de vida, aunque los demás difieran. ( )

12. Puedo mantener contacto visual cuando expreso mis sentimientos, deseos y necesidades. ( )
13. Cuando me enfado puedo expresarme sin demostrar mi irritación, mi frustración o mi decepción. ( )
14. Puedo proceder ante los conflictos de forma constructiva. ( )
15. Puedo pedir ayuda a los demás. ( )
16. Puedo expresar mis discrepancias y opiniones sin dificultad. ( )
17. Puedo pedir una aclaración acerca de una expresión no verbal. ( )
18. Utilizo afirmaciones en primera persona en vez de en segunda. ( )
19. Puedo aceptar los halagos. ( )
20. Siento confianza en mis capacidades. ( )

Al final del ejercicio se suma el total de respuestas por cada punto de la siguiente manera: escribe un 3 si la respuesta es Siempre, un 2 si la respuesta es A veces, y 1 si la respuesta es Nunca.

Los resultados se pueden interpretar de la siguiente manera:

- De 55 a 60 puntos  
Es asertivo de forma constante y probablemente procedes bien en la mayor parte de las situaciones.
- De 45 a 55 puntos  
Es normalmente asertivo. En algunas situaciones tiende a serlo de forma natural, pero tal vez desee desarrollar sus capacidades adicionales.
- De 35 a 45 puntos  
Es ligeramente asertivo. Identifique esas situaciones en las que le gustaría mejorar dicha clase de comportamiento y revise las técnicas apropiadas para ello.
- De 20 a 35 puntos  
Tiene dificultades para ser asertivo. Revise con mayor detenimiento las técnicas que le permitan mejorar su comportamiento.

### Cierre:

Para finalizar el taller, en los últimos 10 minutos de la sesión se utilizará el lenguaje de señas para realizar una frase que los participantes trataran de entender, este último

ejercicio refuerza la importancia de la comunicación verbal y no verbal. De igual forma como conclusión final del taller se socializará el concepto de la comunicación y su importancia en el ámbito organizacional y de los negocios.

## Evaluando los talleres

Una vez se realice cada uno de los diversos talleres es recomendable aplicar una evaluación de la funcionalidad y aplicabilidad de los mismos a la realidad organizacional dentro de la cual se plantean los mismos, de esta manera se podrá generar una retroalimentación de las actividades del taller e iniciar un proceso de fortalecimiento y mejora estructural en los casos a que haya lugar.

Para estos casos, la evaluación no representa una valoración del contenido mismo de la temática desarrollada sino una medición del grado de satisfacción que generó la ejecución del mismo en los participantes desde el punto de vista de algunos criterios, (diez en total), tales como metodología, duración, recursos utilizados y direccionamiento efectuado por parte del tallerista respectivo entre otros.

Para la realización de dicha evaluación, más de orden cualitativo que cuantitativo, se recomienda utilizar el siguiente formato, el cual debe ser aplicado a los participantes de cada taller bien sea en la totalidad de los mismos o en una muestra aleatoria dependiendo de la cantidad de personas involucradas.

Es importante como parte de la trazabilidad al proceso de formación y capacitación en los temas vistos, contar con la opinión de quienes han participado pues así será posible proponer nuevas temáticas y metodologías relacionadas con el tema y con otros relacionados al mismo.

El formato presentado contiene un objetivo básico del propósito de la evaluación, requiere algunos datos generales del participante sin entrar a información confidencial; de igual manera solicita alguna información puntual del evento y finalmente realiza un total de diez (10) afirmaciones y preguntas que deben ser evaluadas con un número según escala Likert sugerida. Al final se motiva a generar observaciones y comentarios sobre el taller y evento como tal.

Se recomienda explicar al participante la dinámica del diligenciamiento, así como la importancia de que lo haga de manera objetiva y conforme a lo experimentado en la vivencia que recibió con el tema del taller, los contenidos del mismo y la metodología

empleada, indicando que su opinión y comentarios antes que incidir en decisiones que lo comprometan, contribuyen a la mejora de la actividad hacia futuro.

## Mejorando el taller...

En pro de la mejora continua del desarrollo de espacios de formación y capacitación, agradecemos su valiosa opinión, dando respuesta a las siguientes preguntas:

Ocupación/profesión/cargo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

Nombre del taller: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

No. Participantes: \_\_\_\_\_

Hora inicio: \_\_\_\_\_

Hora final: \_\_\_\_\_

De acuerdo con su experiencia en el taller en el que acaba de participar, evalúe los siguientes criterios bajo las siguientes condiciones: (marque con una X)

Totalmente en desacuerdo (5)

En desacuerdo (4)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)

De acuerdo (2)

Totalmente de acuerdo (1)

No.	Criterio de evaluación	1	2	3	4	5
1	El nombre del taller le parece adecuado					
2	La introducción y explicación previa al inicio del taller fue clara					
3	Los contenidos desarrollados son pertinentes con el tema					
4	Las actividades desarrolladas son acordes con los contenidos					
5	La metodología empleada es adecuada con la temática					
6	El rol del tallerista fue el esperado					
7	Los recursos y didácticas empleadas se relacionan con la temática					
8	La duración del taller es la ideal					
9	La socialización de los resultados al final del taller es la adecuada					
10	El lugar físico y/o virtual utilizado corresponde con las necesidades del taller					

**Observaciones:**

---



---



---



---



---



---



---

### ¿Y el servicio al cliente?

Luego de la propuesta desarrollada con relación a la ejecución de talleres potenciales de fortalecimiento de habilidades blandas, no se puede dejar pasar un tema muy importante que complementa a las mismas, como lo es el servicio al cliente; punta de lanza de operación de toda organización empresarial, pero no bajo la tradicional mirada desde lo teórico y aplicado como suele suceder a las organizaciones de servicios; sino como apuntes que contribuyen al proceso de evolución empresarial a partir del desarrollo de las competencias planteadas, pues de hecho, y tal y como se plantea a continuación, la programación neurolingüística aplicada al servicio, por ejemplo, constituye una habilidad fundamental y transversal a las descritas de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y negociación, por nombrar solo algunas,

direccionadas todas al logro de objetivos productivos tal y como se observa en la Figura 21 Objetivos productivos.



Figura 21. Objetivos productivos.

Fuente: Imágenes libres.

Así pues, y abordando el tema; el servicio al cliente logra ser una ventaja competitiva para las organizaciones, hoy día no solamente es importante el producto terminado, sino el servicio que lo acompaña, lo cual se convierte en un reto para las empresas; debemos entender muy bien a nuestro cliente, conocer que es importante para él y en función de eso construir estrategias, un mejor servicio nos va a dar clientes más leales, un cliente que me recomienda, me está ayudando a vender, un cliente que regresa es un cliente que está aportando a mi crecimiento.

Con frecuencia uno de los puntos más críticos es la atención presencial, aquí donde el cliente entra en contacto no solo con el asesor sino con la organización y en cuestión de segundos esos clientes van a formarse una opinión de la empresa que puede ser duradera, así pues, elementos claves tan sencillos como el saludo, una sonrisa, puede molestar o agradar de manera inmediata; la comunicación no solo verbal sino lo que transmitimos con el lenguaje corporal e iniciar con la pregunta clave ¿en qué puedo ayudarle?, logra canalizar la necesidad del cliente, saber escuchar permite reunir la información, la clave final es el esfuerzo, aquí es donde se da la solución.

Un enorme error es tomar las cosas a manera personal, cuando el cliente manifiesta que algo está mal o no funciona, o hacer compromisos que no se cumplen, García (2016) afirma que la mejor forma de generar una buena relación con el cliente, es cumplir al mismo las promesas dadas y darle seguimiento a las mismas.

## Capacidad a través del PNL

¿Qué es PNL? Son las siglas de Programación Neuro Lingüística

Steve Bavister & Amanda Vickers (2014), definen la Programación Neurolingüística como un “modelo de comunicación que se centra en identificar y usar modelos de pensamiento que influyan sobre el comportamiento de una persona como una manera de mejorar la calidad y la efectividad de la vida”(p. 18).



Figura 22. La PNL.

Fuente: Imágenes libres.

En otras palabras, estudia el funcionamiento de la mente “una forma diferente de pensar y actuar”, es un conjunto de herramientas, su objetivo es el estudio del lenguaje verbal como no verbal, a lo largo de la vida puede convertirse en nuestra mejor aliada y alinearla con el objetivo que todos los que estamos acá tenemos, esto como una breve reseña.

La capacidad de auto observarnos e introducir pequeñas variantes en los comportamientos si lo que se quiere es obtener un resultado diferente, la mayoría de las personas hace cada día lo mismo y pretende un resultado diferente, el principio de PNL es " el mapa no es el territorio" nos dice que ni tu ni yo podemos ver la realidad, es decir lo que tú ves y lo que yo veo es solo una versión de la realidad, ahora bien, esa lectura que haces de la verdad está influenciada por tus emociones, experiencias, tu capacidad de análisis, etc.

Es decir, cuando yo entiendo que lo que yo miro o percibo es una versión de la realidad me muestro más flexible, escucho otros puntos de vista y cuando lo hago consigo aumentar la información; la realidad que se percibe son solo unos pequeños estímulos visuales, auditivos, del tacto, olfativos y gustativos, se procesa y se comprende como la realidad, pero la realidad es más compleja; todos los seres humanos tenemos unos filtros inconscientes donde se procesa esta realidad para hacerlo más sencillo y poder asimilarlo, por esto se dice hay personas:

- Visuales

Tienen mayor recordación a lo visual o su atención se centra en ello, dentro de sus características encontramos que son personas que tienden a hablar en voz alta, sus gestos son rápidos, les ofende el desorden y la mugre, se visten para impresionar y mantienen una postura erguida, les gusta mantener el contacto visual mientras hablan, señalan con las manos.

- Auditivas

Hacen más caso a los sonidos, a las palabras, sobresale en ellas que sus gestos son balanceados tales como pensar, frotarse la barbilla, al hablar su patrón es rítmico y algo musical, las palabras que sobresalen son prestar atención, aclarar, preguntar, en sintonía.

- Kinestésicas

Hacen más caso a los estímulos, no solo externos sino internos, los gestos son rítmicos por ejemplo tocando su pecho al hablar, hablan más poco a poco, las palabras que sobresalen son experiencia, tocar, sentir, agarrar, asimilar, unir, son personas que buscan lograr objetivos, se centran en lograr, en conquistar, en buscar resultados y beneficios.

Ya se sabe que hay tres preferencias claras del lenguaje, es decir se sabe que hay personas que se pueden orientar a una preferencia de lenguaje visual, otros más auditivos, otros más kinestésicos y eso no es bueno ni malo, lo que sí es importante es que yo como asesor debo tener nivelados los tres ¿Por qué?, porque si yo como asesor soy muy visual, entonces me voy a comunicar muy fácilmente con los visuales, pero voy a tener dificultades con un cliente auditivo o con un cliente kinestésico, la idea principal es saber leer al cliente para entablar con él una mejor comunicación y lograr una atención efectiva y eficiente, para comunicarme con él en ese mismo canal. ¿Porque se va a centrar en el cliente? Porque "sin clientes no hay negocio", ahora, si se quiere fidelizar a los clientes, esto se logrará con el servicio lo cual es el factor diferenciador que hará que el cliente escoja mi compañía.

Entonces el servicio debe ser "muy bueno", por lo cual el objetivo de este taller es conocer las herramientas necesarias para un muy buen servicio al cliente. Así pues, en todos nosotros hay un sistema representacional que predomina sobre las otras dos, y nos vamos a encontrar con clientes con la misma particularidad y de acuerdo a lo anterior se puede conocer al cliente.

Los términos cliente interno, cliente externo son conocidos de manera general, ¿pero en realidad nos preparan para comprender su importancia?

Pues, ¡No!, sucede que muchas personas que se desempeñan en el área de servicio al cliente llegan al cargo y la compañía da por hecho que el colaborador conoce todo lo relacionado con el mismo, dando por entendido que es un tema de sentido común el atender bien al cliente, y entonces las personas están aprendiendo con un método muy costoso, se llama "ensayo-error", es decir con los errores que se cometen, uno se puede volver un buen asesor de servicio al cliente, lo cual es un método muy costoso para las empresas que permite que se pierda clientes y con el tiempo se disminuye la rentabilidad de la compañía.

Ahora la atención se lleva un componente emocional, y esas emociones son las que van a hacer que el cliente vuelva o no, la atención se fundamenta en la forma y el fondo.

Forma: es la manera como brindo el servicio desde el primer contacto, dicho de otra manera, es la forma "como a uno lo atienden", información clara, oportuna, veraz y fundamentada, mis gestos que siempre van a estar generando comunicación.

Fondo: es el proceso, la gestión y solución al requerimiento del cliente tales como interés, diligencia, cordialidad, respeto y disposición.

No se sabe que es primero, si el pensamiento o el lenguaje, es decir ¡Yo puedo estar pensando algo antes de hablar!, o ¡pensar para hablar!

## Los 10 mandamientos del servicio al cliente

En un mundo competitivo ya no es suficiente ofrecer un buen precio o un producto de calidad, el servicio al cliente es lo que hace diferencia de los demás; bajo la premisa del cliente como la esencia de una compañía, se debe dar la importancia que merece, ahora bien, históricamente el hablar de 10 mandamientos nos remonta al libro más antiguo conocido por la humanidad "la biblia"; la analogía de "10 mandamientos", se abordará en este documento como los principios claves para la atención al cliente que redundará en *good will* y sostenibilidad.

Para prestar un buen servicio en la compañía sin lugar a dudas hay que conocer e implementar estos 10 mandamientos:

1. Sea amable. Todos amamos el buen trato y la comunicación asertiva cuando requerimos una atención.
2. Mantenga un lenguaje corporal positivo. Su cuerpo habla, el lenguaje corporal, es todo lo que usted transmite por medio de movimientos o gestos, delata completamente sus sentimientos o percepción acerca de la persona con la que está interactuando.
3. Ofrézcale toda su atención al cliente. Cuando usted está con el cliente debe tener interrupciones al mínimo.
4. Cumpla todo lo que prometa. Si le dice algo al cliente, cúmplalo. Pero, sobre todo, no trate de retenerlo con mentiras y engaños.
5. Comprender las necesidades del cliente. Analice las necesidades de los clientes y, a partir de ahí, desarrolle estrategias para ofrecerles cosas más grandes que las esperadas.

6. Para el cliente, usted marca la diferencia. El personal que tiene contacto directo con el cliente tiene una gran responsabilidad, pues depende de ellos que el cliente se lleve una buena impresión o que no desee regresar jamás al negocio.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Los primeros clientes de la empresa deben ser los colaboradores, ellos reflejarán con su trabajo la satisfacción de trabajar en la organización.
8. Busque soluciones no culpables. En su empresa puede haber errores, es importante ofrecer una disculpa y encontrar la solución adecuada.
9. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos son un equipo. Un equipo de trabajo, no es solo aquel que detecta fallas o implementa estrategias. El equipo de trabajo completo también debe trabajar en pro de la satisfacción del cliente, de esta manera se genera un valor agregado a la compañía y se destaca de la competencia.
10. Asegúrese que los últimos 30 segundos cuenten. "En qué más puedo servirle", que cuando el cliente se retire vea en usted la imagen de un profesional en atención.

Para las organizaciones el conocer el cliente, mantenerlo y fidelizarlo, se ha convertido en un elemento diferenciador y de éxito para la permanencia en el mercado, recordemos que sin clientes no hay negocio, como consecuencia si se descuida uno de estos aspectos se aumenta el riesgo de desaparecer; ahora, si usted presta un buen servicio y/o su compañía se destaca en atención al cliente, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no baja la guardia".

Es lógico que como cliente me sienta satisfecho cuando recibo más de lo que espero, y esta es la pregunta del millón para cualquier compañía ¿Cómo lograrlo?, conociendo muy bien a los clientes, sus necesidades y las expectativas, ¿y cómo se forman las expectativas?, pues estas se forman de la publicidad y la información de la marca, ¡sí! "la marca influye en las expectativas", es importante conocer cada vez que usted está prestando un servicio, está comunicando, está generando unas expectativas que puede ser beneficioso por que puede traer clientes, pero también puede ser peligroso si genera unas expectativas que no va a cumplir con la prestación del servicio y allí es donde se va a generar esa brecha de calidad que va a hacer que sus clientes se sientan defraudados y como consecuencia se genera un mal marketing

que no termina en el cliente sino que será replicado y multiplicado, generando un riesgo reputacional.

Finalmente se puede inferir que el aporte que el servicio al cliente brinda al desarrollo de las habilidades blandas es significativo, y más que aporte es efecto de un óptimo fortalecimiento de estas últimas; pues el efectivo desarrollo mencionado se hace evidente y manifiesto en la prestación de un excelente servicio al cliente. Reto constante de la organización moderna.

## Referencias

- Álvarez, M. C. G., Losada, B. M., & Hurtado, G. P. G. (2015). Propuesta de evaluación de habilidades blandas en ingeniería de software a través de proyectos universidad-empresa. *Revista Educación en Ingeniería, 10*(19), 131-140. Recuperado de: <http://repository.udem.edu.co/handle/11407/3409>
- Arévalo, A. (2014). *Propuesta para el desarrollo de un modelo de medición de habilidades gerenciales para gerentes de proyectos de Motorola, 2014*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12682/MODELO%20DE%20MEDICION%20HABILIDADES%20GERENCIALES.pdf?sequence=1>
- Bell, J. (2005). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación* (Roc Filella Escolá, trad) México: Gedisa (Trabajo original publicado en 1999).
- Beltrán Ramos, L., Rodríguez, L. F., & Méndez, C. P. (2018). *Habilidades directivas esenciales: desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones por medio del talento humano*. Recuperado de: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3442>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación
- Bernal, C. & Sierra, D. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Segunda edición. Bogotá: Pearson Colombia.
- Barroso, F. (2017). Responsabilidad social empresarial: ¿estrategia para mejorar el desempeño laboral y aumentar utilidades, o deber ético de las empresas? *Revista Universitaria Ruta, 19*(1), 73-89. Recuperado de: <https://revistas.userena.cl/index.php/ruta/article/view/997>
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones: enfoque global e integral*. Segunda Edición. México: Pearson Educación.
- Blaszczynski, C., & Green, D. (2012). Effective Strategies and Activities for developing soft skills Part 1. *Journal of applied research for Business Instruction, 10*(1). 1. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=2391494c-55db-41c1>

- a1d2-b95678ba4odb%40pdc-v-sessmgro4&bdata=JmxhbmC9ZXMmc2loZT1laG9z-dC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=117127602&db=bth
- Cabrero, B. G. (2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: aproximaciones a su evaluación. *Revista Digital Universitaria*, 19(6). Recuperado de: <http://www.revista.unam.mx/ojs/index.php/rdu/article/view/1373>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2017). *Observatorio de la región Bogotá-Cundinamarca No. 27*. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/19639>
- Carrera, B., & Mazzarella, C. (2001). Vygotsky: enfoque sociocultural. *Educere*, 5(13), 41-44. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/356/35601309.pdf>
- Castillo Zambrano, D., Cárdenas Ramírez, H. P., Rojas Rojas, I. F., Murcia García, G., & Morato Talero, L. A. (2019). *Habilidades blandas, el complemento de un gerente de proyectos integral* (Bachelor's thesis, Universidad Ean). Recuperado de: <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/95054>
- Chaguay, L. A. L., & García, M. F. E. (2016). Espíritu emprendedor: actitud de cambio para la innovación y emprendimiento. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 1(4), 31-35. Recuperado de: <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/120>
- Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD]. (2010). *Using the head and heart at work. A business case for soft skills*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Recuperado de: <https://www.wired-gov.net/wg/wg-news-1.nsf/0/31B-C17ADE2CB6257802577D800523D3A?OpenDocument>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Segunda Edición. México, DF.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Creswell, J. (2012). *Educational research Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* [Investigación educativa Planeación, conducción y evaluación en investigación cuantitativa y cualitativa] (4ª ed). New York: Pearson.
- Criado, M. (2003). Una crítica de la sociología de la educación crítica. *Anduli*, 2, 9-27. Recuperado de: <https://idus.us.es/handle/11441/51536>
- Daniels, H. (2003). *Aplicaciones educativas de la teoría sociocultural y de la actividad. Vygotsky y la Pedagogía*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/447/44720020012.pdf>

- de Desarrollo, B. I. (2017). *Aprender mejor: Políticas públicas para el desarrollo de habilidades*. Recuperado de: [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8495/Aprender\\_mejor\\_%20Políticas\\_publicas\\_para\\_el\\_desarrollo\\_de\\_habilidades.PDF](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8495/Aprender_mejor_%20Políticas_publicas_para_el_desarrollo_de_habilidades.PDF)
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Quinta edición. México: Pearson educación.
- Duque-Ceballos, J. L., García-Solarte, M., & Hurtado-Ayala, A. (2017). Influence of emotional intelligence on job skills: An empirical study in employees at the administrative level. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 250-260.
- Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios gerenciales*, 21(96), 31-55 Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0123-59232005000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232005000300002)
- Esimad Escuela Interactiva de Marketing Digital (2012). *Guía para el desarrollo de tu marca personal*. Recuperado de: <https://www.antoniovchanal.com/wp-content/uploads/2012/09/Marca-personal.pdf>
- Gallegos León, A. C. (2017). *Construir el perfil basado en las competencias blandas y duras de la emprendedora de DMQ a partir de la experiencia coworking* (Bachelor's thesis, PUCE). Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/13840>
- Gallego-Arrufat, M. J., & Gutiérrez-Santiuste, E. (2014). Liderazgo instruccional y distribuido en espacios virtuales de comunicación en educación post-obligatoria. *Revista electrónica de investigación educativa*, 16(2), 97-118. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1607-40412014000200007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1607-40412014000200007&script=sci_arttext)
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381-398. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>
- García, P. O., & Capitán, Á. O. (2018). Factores competenciales en el emprendimiento de la mujer/Competence factors in the entrepreneurship of women. *Revista Española de Sociología*, 27(3) 413 Recuperado de: <https://recyt.fecyt.es/index.php/res/issue/download/3265/387#page=42>
- Gardner, H. (1998). *Inteligencias múltiples, la teoría en la práctica*, Recuperado de: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401509/2014-1/unidad\\_I.Gardner\\_inteligencias.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401509/2014-1/unidad_I.Gardner_inteligencias.pdf)
- Gómez, L. M. P., Borrero, C. P. V., & Pertúz, M. J. M. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, (26). Recuperado de: <https://revistas.unilivre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/6193/5685>

- Gómez, S. M. M., & Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y administración*, 60(4), 735-756. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000212>
- Gómez-Gamero, M. E. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. *Divulgare Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 6(11). Recuperado de: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/article/view/3760>
- Guichot Reina, V. (2006). Historia de la educación: reflexiones sobre su objeto, ubicación epistemológica, devenir histórico y tendencias actuales. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 2(1), 11-51. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1341/134116859002.pdf>
- Guttman, H. (2018). *Lucha de titanes. Cómo resolver conflictos para generar nuevas ideas y aumentar el rendimiento empresarial*. Editorial Amacon.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación México*: McGraw Hill Educación.
- Kraiger, K. (2003). *Perspective on training and development*. NJ: In W.C. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/227577750\\_Perspectives\\_on\\_Training\\_and\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/227577750_Perspectives_on_Training_and_Development)
- K. Matsuura, (2007). Director General de la Unesco. Discurso de la Sostenibilidad, Bruselas.
- Lantarón, B. S. (2016). Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista de Investigación en Educación*, 14(1), 67-84 Recuperado de: <http://reined.webs4.uvigo.es/index.php/reined/article/view/225>
- León H. (2015). La resiliencia: su aplicación en el sector empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53370540/resiliencia.pdf?1496426137=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA\\_RESILIENCIA\\_SU\\_APLICACION\\_EN\\_EL\\_SECTO.pdf&Expires=1604205447&Signature=Y-Blp-7mGDT9HfRqywODwU6a-xFJXvzBrQCizmN92N3VoEUbJqTDPdrCIGBk5CXWw-vbZYhf~P7kQOFu7DZszS-jJcvwubIOFT~75PBFwoTzJKEDDdrFZdmGgcQpwdl6EY-JMceStN2WEbA6tmoilO4jPIPBtJIJKlCArkckN5XN8GmEMnrZVf9boGAW2yQSos~4U-2xXoNnEtJG4l2HaRqcc17KFycEPRb2QS~WSLrG1R3~WBK6D7RG7OvA6HY5NY6teOz-fgdiQBvqmrKElvYgfBfgmoQtiwKNlvErHOzAxS8IXLUR2hSoa5G8G2z~goeufKCdwZojJ-vo71YoiR7AYD8g\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53370540/resiliencia.pdf?1496426137=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_RESILIENCIA_SU_APLICACION_EN_EL_SECTO.pdf&Expires=1604205447&Signature=Y-Blp-7mGDT9HfRqywODwU6a-xFJXvzBrQCizmN92N3VoEUbJqTDPdrCIGBk5CXWw-vbZYhf~P7kQOFu7DZszS-jJcvwubIOFT~75PBFwoTzJKEDDdrFZdmGgcQpwdl6EY-JMceStN2WEbA6tmoilO4jPIPBtJIJKlCArkckN5XN8GmEMnrZVf9boGAW2yQSos~4U-2xXoNnEtJG4l2HaRqcc17KFycEPRb2QS~WSLrG1R3~WBK6D7RG7OvA6HY5NY6teOz-fgdiQBvqmrKElvYgfBfgmoQtiwKNlvErHOzAxS8IXLUR2hSoa5G8G2z~goeufKCdwZojJ-vo71YoiR7AYD8g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Lexartza Artza, L., Chaves Groh, M. J., Carcedo Cabañas, A., & Sánchez, A. (2019). *La brecha salarial entre hombres y mujeres en América Latina: En el camino hacia la igualdad salarial*. OIT Américas, Informes Técnicos 2019, 16. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_697670.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_697670.pdf)

- López, L., Parra, M., & Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Revista Espacios*, 40(11), 1-5. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a19v4on11/a19v4on11p05.pdf>
- López, C. (2001). *Los 10 mandamientos de la atención al cliente*. Bogotá: Editorial Gestiópolis.
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas*. Tercera edición. México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Marín, M. F., & Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de negocios*, 7(16), 113-124. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2215-910X2016000200113&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2215-910X2016000200113&script=sci_abstract&tlng=es)
- Martín-Santana, J. D., García-Cabrera, A. M., Suárez-Ortega, S. M., García-Soto, M. G., & de la Cruz Déniz-Déniz, M. (2017). ¿Cuáles son las competencias esenciales de un directivo emprendedor? Lo que debe enseñarse en la universidad según los emprendedores españoles/What are the essential competencies of an entrepreneurial manager? What should be taught at the university according to the Spanish entrepreneurs. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 2(1), 32-42. Recuperado de: <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/55417>
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Colombia *Información Tecnológica*, 27(6), 03-10. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642016000600002&script=sci\\_arttext&tlng=e](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642016000600002&script=sci_arttext&tlng=e)
- Masiá, C. (2018). *Evaluación del desempeño por competencias en el ámbito laboral español*. Recuperado de: [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/176493/TFG\\_2018\\_Masia%20Llanes\\_Cristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/176493/TFG_2018_Masia%20Llanes_Cristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Masmitjà, J. A., Irurita, A. A., Trenchs, M. A., Miró, M. B., Marín, A. C., & Busquets, M. C. (2013). *Rúbricas para la evaluación de competencias*. Ediciones Octaedro.
- Maya, M. T., & Orellana, B. S. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. Recuperado de: <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/81>
- Ministerio de Educación Nacional–MEN (2007). *Articulación de la Educación con el Mundo Productivo*. Competencias Laborales Generales. Guía 21. Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-106706\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-106706_archivo_pdf.pdf)
- Mintic. (2016). *Educación virtual o educación en línea*. Recuperado de: <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-printer-196492.html>

- Naciones Unidas (2016). Observación general núm. 23 (2016) sobre el derecho a condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias (artículo 7 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales). Consejo Económico y Social. Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Recuperado de: <http://docstore.ohchr.org/SelfServices/FilesHandler.ashx?enc=4slQ6QSmIBEDzFEovLCuW1aoSzabooXTdImnsJZZVQfoUYY19kME5pOqRbao%2BukBRbHveRQH1JhhOvARUgLtsY1l%2BVHXIYTQT7YPC-8NiCcskBXpB1egCjrlfQwnwfp>
- OCDE, (2016). *Fomentando un crecimiento inclusivo de la productividad en América Latina*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/economy/fomentando-un-crecimiento-inclusivo-de-la-productividad-en-america-latina.pdf>
- Olaverri, C. G., Kintana, M. L., Alonso, A. U., & Arribas, E. H. (2007). Dimensiones de la flexibilidad empresarial: un estudio empírico. *Cuadernos Económicos de ICE*, (73). Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48156794/Dimensiones\\_de\\_la\\_flexibilidad\\_empresari20160818-11602-1k4zxxw.pdf?1471551042=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDimensiones\\_de\\_la\\_flexibilidad\\_empresari.pdf&Expires=1603953806&Signature=G03Mdx8SagBdwP7u70RyrM~-tdwDrogqUytPKInsokN2gnoVkgXJq1oIFn-JuRt7FZoQnqc3fwwgcR7bNvl8AfAVr6RxDT-g22LkLgSdeZ1~YT3vr2qEB6TDRf4Eg~apm-6QUDDmqkpM8YhiqCW3y1-qjd2~Gnj1FLrG~nijEeBkDeXZQ~FxiRQUtIZChQ5bKdVL-vqS5yPk~qYo6s2kByacoqQCJUwWqZbhneG6i1mftzXDV9DPOvw882e927YenoOxTX-vaWh6spTHewLd4s8-xfpxmclRzJ2TvlAYxmlKMwDUDRUlclLWdH89fT-eyou7OSZT-LxDS1B5fF3eIRLegJVg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48156794/Dimensiones_de_la_flexibilidad_empresari20160818-11602-1k4zxxw.pdf?1471551042=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDimensiones_de_la_flexibilidad_empresari.pdf&Expires=1603953806&Signature=G03Mdx8SagBdwP7u70RyrM~-tdwDrogqUytPKInsokN2gnoVkgXJq1oIFn-JuRt7FZoQnqc3fwwgcR7bNvl8AfAVr6RxDT-g22LkLgSdeZ1~YT3vr2qEB6TDRf4Eg~apm-6QUDDmqkpM8YhiqCW3y1-qjd2~Gnj1FLrG~nijEeBkDeXZQ~FxiRQUtIZChQ5bKdVL-vqS5yPk~qYo6s2kByacoqQCJUwWqZbhneG6i1mftzXDV9DPOvw882e927YenoOxTX-vaWh6spTHewLd4s8-xfpxmclRzJ2TvlAYxmlKMwDUDRUlclLWdH89fT-eyou7OSZT-LxDS1B5fF3eIRLegJVg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Ortiz Millán, G. (2016). Sobre la distinción entre ética y moral. *Isonomía*, (45), 113-139. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-02182016000200113](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-02182016000200113)
- Padilla, C. A., & Alcaraz, A. M. C. (2018). Análisis de incidentes críticos: una herramienta para aprender de los errores. *Educación Médica*, 19(1), 60-63. Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-educacion-medica-71-articulo-analisis-incidentes-criticos-una-herramienta-S1575181317301171>
- Pease, A. (2006). *Comunicación no verbal ("El lenguaje del cuerpo")*. Recuperado de: <https://www.webcolegios.com/file/c4b5b4.pdf>
- Pereira, F., Gutiérrez, S. P., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6), 69-105. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634349004.pdf>
- Pérez, L., Villa, C., & Montenegro, J. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, (26), 181-197. Recuperado de: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/6193/5685>

- Ramírez Méndez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Revista Universidad y Empresa*, 15(25), 5-11. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746001>
- Rengifo Hernández, G. A. (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12780>
- Rico Jerez, M. (2013). *La marca personal como seña de identidad del directivo: competencias distintivas*. Recuperado de: <https://addi.ehu.es/handle/10810/11415>
- Roca, E. (2014). *Cómo mejorar tus habilidades sociales*. ACDE Editores. <http://www.cop.es/colegiados/pv00520/pdf/Habilidades%20sociales-Dale%20una%20mirada.pdf>
- Rodas, M. E. C. (2017). Liderazgo con coaching o líder coach para una nueva generación de directivos corporativos. *Realidad Empresarial*, (3), 3-6. Recuperado de: <https://lamjol.info/index.php/reuca/article/view/5960>
- Rodríguez, J. P. F., Santos, C. E. O., & Sentí, V. E. (2017, junio) Una aproximación al aprendizaje invisible y la formación de competencias. Congreso Universidad. Recuperado de: <http://revista.congresouniversidad.cu/index.php/rcu/article/view/825>
- Rodríguez Pérez, R., & Van de Velde, H. (2007). Dirección: liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación. Texto de consulta y de referencia. FAREM-Estelí-UNAN-Managua/CICAP, Estelí-Nicaragua. Recuperado de: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/DireccionyLiderazgo.pdf>
- Rojas-León, A. (2014). Aportes de la sociología al estudio de la educación (Autores clásicos). *Revista Educación*, 38(1), 33-58. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/440/44030587002.pdf>
- Rosas, G. C. P. (2018). *Influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo y en la organización Universidad Militar*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16323>
- Sanchis, R., & Poler, R. (2011). Medición de la resiliencia empresarial ante eventos disruptivos. Una revisión del estado del Arte. *V international conference on industrial engineering and industrial management* (pp. 104-113). Recuperado de: [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/administracion\\_de\\_empresas/104-113.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/administracion_de_empresas/104-113.pdf)
- Test Asertividad. (2020). Recuperado 24 November 2020, de: <https://es.calameo.com/books/00565518537c08d7fc43d>
- Test de liderazgo con resultados—descubre tu estilo de Liderazgo. (2020). Recuperado 24 noviembre 2020, de: <https://www.psicologia-online.com/test-de-liderazgo-con-resultados-4199.html>

- Torres-Valle, F. J. (2018). *Taller de habilidades de comunicación asertiva para líderes*. Recuperado de: <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5170/%20Taller%20de%20habilidades%20de%20comunicaci%20n%20asertiva%20para%20l%20deres.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Unesco (2017). *Educación para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/msoston/2016/03/29/la-educacion-para-el-desarrollo-sostenible-eds/>
- Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Esic Editorial.
- Vickers, A., & Bavister, S. (2010). *Confident Coaching: The fundamental theories and concepts of coaching: a practical guidebook*. Hachette UK.
- World Economic Forum. (2016, January). The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. In *Global challenge insight report*. Geneva: World Economic Forum. Recuperado de: <https://www.voced.edu.au/content/ngv:71706>

# Apéndice 1.

## Ficha de la investigación

### Tema de la investigación:

Las habilidades blandas y el desarrollo emprendedor

**Proyecto de investigación:** C120-105 de 2020

**Título:** Fortalecimiento de la capacidad emprendedora del empresario del sur de Bogotá, a partir de las competencias blandas.

### Grupos de investigación:

GIBS- Uniminuto, Bogotá Sur – Grupo GICABS Ciencias Administrativas y Contables Uniminuto, Vicerrectoría Bogotá Sur.

Investigador principal:

Manuel Ricardo Rey Romero

Co-investigador:

Camilo José Peña Lapeira

Formulador del proyecto:

Manuel Ricardo Rey Romero

Objetivos:

### Objetivo general

Formular estrategias de fortalecimiento de las competencias blandas del empresario de las pymes de las localidades del sur de Bogotá, a través de una guía didáctica; para potenciar el perfil emprendedor del empresario.

## Objetivos específicos

- Diagnosticar el desarrollo de las habilidades blandas en el empresario objeto del proyecto para la identificación de las necesidades de fortalecimiento del mismo.
- Reconocer las habilidades blandas desde su concepto, dinámica y desarrollo como insumo para la creación de la guía didáctica.
- Estructurar una guía didáctica de desarrollo de habilidades blandas, resultado del diagnóstico a empresarios y el reconocimiento teórico y experiencial de dichas habilidades, que permita fortalecer las competencias objeto del proyecto en el empresario, orientada a fortalecer su capacidad emprendedora.
- Implementar a través de una prueba piloto en una muestra poblacional, la guía diseñada, estableciendo indicadores de seguimiento para la misma y evaluando los resultados obtenidos para sugerir las mejoras que se consideren pertinentes.

### Metodología:

El desarrollo del proyecto se soportará en la metodología investigación –acción; orientada a solucionar una problemática identificada en una población; como es el caso del fortalecimiento de la capacidad emprendedora en los empresarios del sur de Bogotá, categoría pymes. Dicha metodología es idónea para generar cambios en las organizaciones (Blaxter, Hughes & Tight, 2000), razón por la cual es utilizada en investigación, para identificar problemáticas en los centros de operación organizacional que requieren ser estudiadas, para contribuir a su mejora (Bell, 2005) Según Creswell (2014, p. 577), la investigación acción “se asemeja a los métodos de investigación mixtos, dado que utiliza una colección de datos de tipo cuantitativo, cualitativo o de ambos, sólo que difiere de éstos al centrarse en la solución de un problema específico y práctico”.

Dentro de las características del método se encuentra que involucra prácticas locales, indaga a la población objeto del proyecto; busca el desarrollo de los participantes; implementa un plan de acción y se soporta en el liderazgo conjunto del investigador y en este caso de la comunidad de empresarios de acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014), las fases a utilizar son las siguientes; enmarcadas en los objetivos específicos del proyecto en formulación:

1. Detección o diagnóstico de la problemática, en este caso, del desarrollo de las competencias blandas en los empresarios seleccionados.

2. Elaboración del plan de mejora, es decir la estructuración de la guía didáctica de fortalecimiento de las competencias blandas a partir del reconocimiento de las mismas.
3. Implementación del plan propuesto, coherente con la puesta en marcha de la guía dentro de la población objeto del proyecto.
4. Retroalimentación del proceso, consistente en el caso presente, en la evaluación de resultados de la prueba piloto en la cual se implementó la guía.

La población del proyecto hace referencia a las pymes de las localidades del sur de Bogotá específicamente Bosa, San Cristóbal, Ciudad Bolívar, Rafael Uribe Uribe, Kennedy; entendiéndose por pymes en Colombia, lo establecido por la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590 de 2000. La escogencia del tipo de empresa seleccionado se soporta en datos de Bogotá C.D.C. (2018) según la cual al cierre de 2018 el número de empresas en la ciudad era de 786.68, de las cuales el 99.7% eran micro, pequeñas y medianas empresas, lo cual indica que es el tamaño por excelencia de la Capital. De igual forma, en las 5 localidades en las cuales se ejecutará el proyecto, el total de empresas a 2018 era de 175.674, cifra que determina la población específica del proyecto. Se emplearán las técnicas de trabajo de campo y revisión documental; y los instrumentos de recolección de información serán de acuerdo con los objetivos de la investigación.

### **Hallazgos y contribuciones:**

Las habilidades blandas tienen un objetivo común; y es mejorar las relaciones humanas generando posiciones asertivas, conciliadoras y oportunas ante las situaciones cotidianas; aspectos todos que sin duda no se aprenden en la academia como cualquier disciplina profesional, sino a través de vivencias y experiencias; interrogantes como los que a continuación se plantean no requieren necesariamente de un soporte teórico pues surgen en el día a día y el quehacer cotidiano no solo en la vida personal sino en el mundo de los negocios; caso en el cual para un empresario, responder a las siguientes situaciones implicará no solo un conocimiento técnico sino una habilidad blanda:

- ¿Cómo actuar en situaciones particulares?
- ¿Cómo manejar las relaciones con otros?
- ¿Cómo generar soluciones creativas?
- ¿Cómo formular propósitos?

- ¿Cómo trabajar en equipo de forma eficaz?
- ¿Cómo ser proactivo?
- ¿Cómo conciliar el conocimiento con la actitud?

Al respecto y como soporte a si se requiere o no capacitación o formación en dichas habilidades, (Castillo *et al.*, 2019) en su estudio Habilidades blandas el complemento de un gerente de proyectos integral, evidenciaron al interior de los programas de formación de cinco universidades en Bogotá, que las habilidades blandas claves se centran primordialmente en trabajo en equipo, gestión de comunicaciones, gestión de cambio, inteligencia emocional, planeación, liderazgo, comunicación, asumir riesgos, innovación, motivación, creatividad y toma de decisiones, las cuales al ser desarrolladas efectivamente contribuirán a mejores escenarios de negocios.

Por lo tanto, comprender la importancia de las habilidades descritas en el proceso constante del desarrollo del empresario, implica asumir retos de mejora continua en pro del fortalecimiento de las mismas como factor que contribuye al éxito en las empresas.

### **Novedad y pertinencia:**

El desarrollo del proyecto atiende una política de Estado fundamentada en la Ley 1014 de 2006, orientada a fomentar y promocionar la cultura del emprendimiento en Colombia, generando apoyo a iniciativas en este tema y en el contexto empresarial.

De igual forma el aporte tangible a la comunidad empresarial de las pymes del sur de Bogotá se establece en los siguientes aspectos:

- Atención y acompañamiento a emprendedores nacientes, nacientes y establecidos para identificar sus necesidades y competencias.
- Asesoría y formación a unidades productivas, pequeñas y medianas empresas del sur de Bogotá, a través de su intervención y generación de una guía didáctica que les permita avanzar en sus procesos empresariales.
- Contribución al trabajo realizado por instituciones educativas y de apoyo al emprendimiento existentes en Colombia, generando nuevos productos y servicios que permitan el fortalecimiento de los empresarios objeto del proyecto.
- Generación de un nuevo producto académico como la guía didáctica que permita el fortalecimiento de las competencias blandas del empresario.

- Exploración y apertura d nuevas áreas de investigación en emprendimiento como es el caso del desarrollo de competencias laborales de carácter blanda y su incidencia en el crecimiento y proyección de las pequeñas empresas.
- Sistematización de información básica o caracterización de los empresarios pymes del sur de Bogotá, como insumo de nuevos productos y servicios de asesoría y capacitación para los mismos.
- Se atiende el sector empresarial de las categorías pequeña y mediana empresas de las localidades del sur del proyecto mencionadas en el proyecto.

Este libro es el resultado de un proceso investigativo entorno a las habilidades blandas necesarias en estos tiempos para la formación del líder emprendedor, partiendo del hecho que el desarrollo efectivo de las habilidades blandas se convierte en la estrategia empresarial de la organización moderna, como soporte a los procesos administrativos y operativos en busca de la competitividad y la productividad en los retadores contextos de negocios actuales. La capacidad emprendedora se fortalece a partir del desarrollo individual de todo emprendedor y empresario, sin importar la actividad que realiza ni el tipo de organización que lidere.



Bogotá D.C. Calle 81B No. 72B - 70  
Teléfono +(57)1 - 291 6520  
[www.uniminuto.edu](http://www.uniminuto.edu)