



Universidad Autónoma del Estado de México

Apuntes de la Unidad de Aprendizaje
Habilidades Directivas

PROGRAMA EDUCATIVO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

HT	HP	TH	Tipo de U.A.	Carácter de U. A	Créditos	Núcleo de U. A
1	3	4	Taller	Optativa	5	Integral

AUTOR

ILIANA YADIRA GUADARRAMA VARÓN

COAUTORES

**YESSICA Yael GÓMORA MIRANDA
MIGUEL OCTAVIO CABALLERO SANTÍN**

OCTUBRE, 2023

Índice

Presentación	4
Introducción	6
Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas esenciales	7
1.1 Definición de habilidades directivas	7
1.2. Modelo de habilidades directivas	9
1.3 Jerarquía de habilidades directivas y personales	11
Resumen Unidad.1	13
Unidad 2. Liderazgo	14
2.1 Rasgos de personalidad y liderazgo	14
2.2 Habilidades de liderazgo	15
2.3. Rasgos de los líderes efectivos	16
2.4 Modelos de Liderazgo	18
2.4.1 Kurt Lewin	19
2.4.2 Rensis Likert	20
.....	20
2.4.3. Ralph Stogdill.....	21
.....	21
2.4.4. Rejilla del Liderazgo	22
2.5 Liderazgo transformacional	24
2.6 Coaching	26
2.7 Ejercicios de autoevaluación de liderazgo	27
Resumen Unidad. 2	29
Unidad 3. Motivación	31
3.1 Conceptos base	31
3.2 Elementos del programa integral de motivación	32
3.3 Teorías Motivacionales	33
3.3.1 Pirámide de las necesidades	34
3.3.2 Teoría de McClelland.....	35
3.3.3 Teoría de las expectativas	36
Resumen Unidad. 3	37
Unidad 4. Comunicación	38
4.1 Comunicación efectiva	38
4.2 Liderazgo y Comunicación	41
4.3 Proceso de transmisión de mensajes orales y escritos	43
4.4 Barreras de comunicación	45
4.5 Habilidades básicas para comunicarse	45
4.6 Comunicación de apoyo	46
4.7 Actitudes y cambio de actitudes	47
Resumen Unidad. 4	48

<i>Unidad 5. Equipos de trabajo</i>	50
5.1 Equipos y trabajo en equipos	50
5.2 Desarrollo del equipo	51
5.2.1 Etapas del desarrollo del equipo.....	52
5.3 Equipos de Trabajo Efectivos	53
5.4 Habilidades del Trabajo en Equipo	54
5.5 Creatividad	54
Resumen Unidad. 5	55
<i>Unidad 6. Manejo de conflictos</i>	57
6.1 Conflicto y liderazgo	57
6.2 Estilos de manejo de conflictos	58
6.3 Fuentes del conflicto	59
6.4 Modelo bidimensional del comportamiento de conflicto	60
6.5 Negociación	61
Resumen Unidad. 6	62
<i>Fuentes de consulta</i>	63

Presentación

Bienvenidos y bienvenidas. Este documento está diseñado para acompañarte en un viaje a través del interesante mundo de las Habilidades Directivas. Este material ha sido creado con el propósito de brindarte una comprensión sólida y práctica de los conceptos y herramientas esenciales en este tema. Revisarás habilidades efectivas de liderazgo; aspectos para mejorar la comunicación; elementos para motivar a otros y gestionar el trabajo en equipo de manera exitosa.

Cada unidad de esta recopilación se ha diseñado cuidadosamente para presentar los temas centrales de manera clara y atractiva. Encontrarás explicaciones concisas, esquemas ilustrativos, ejercicios, ejemplos reales y recomendaciones útiles que te guiarán en el proceso para adquirir y aplicar estas habilidades en tu vida académica y profesional.

El contenido de este documento está vinculado con el programa de la Unidad de Aprendizaje. Por lo tanto, este trabajo explica la secuencia de los apuntes de manera coherente con los objetivos específicos de cada unidad de la asignatura. Enseguida, un panorama general de cada unidad.

Unidad 1: Introducción a las Habilidades Directivas Esenciales

En esta primera unidad, el objetivo es analizar las principales habilidades que un administrador debe poseer. Abordaremos la definición de habilidades directivas y exploraremos diferentes modelos para ayudar a los estudiantes a elegir el que mejor se adapte a sus cualidades personales y profesionales.

Unidad 2: Liderazgo

La segunda unidad se centra en el liderazgo. Aquí, se profundizará en los rasgos de personalidad y las habilidades necesarias para ser un líder efectivo. También exploraremos diversos modelos de liderazgo, desde el enfoque de Kurt Lewin hasta el liderazgo transformacional y el coaching.

Unidad 3: Motivación

La tercera unidad gira en torno a la motivación en el entorno organizativo. Aprenderemos las teorías motivacionales clave, como la Pirámide de las Necesidades de Maslow, la Teoría de McClelland y la Teoría de las Expectativas. Estas teorías nos ayudarán a entender cómo estructurar correctamente la motivación en las organizaciones.

Unidad 4: Comunicación

La cuarta unidad se centra en la comunicación efectiva y su relación con el liderazgo. Se exploran los procesos de transmisión de mensajes, las barreras de comunicación y las habilidades básicas para comunicarse de manera efectiva en un contexto empresarial.

Unidad 5: Equipos de Trabajo

En la quinta unidad, revisaremos el tema de los equipos de trabajo. Analizaremos los diferentes tipos de equipos y sus etapas de desarrollo. También presentaremos las habilidades necesarias para trabajar de manera efectiva en equipo y fomentar la creatividad.

Unidad 6: Manejo de Conflictos

Finalmente, en la sexta unidad, examinaremos el manejo de conflictos y la negociación. Compartiremos los estilos para manejar los conflictos, las fuentes de conflicto y el proceso de negociación adecuado para resolver problemas en el entorno empresarial.

A lo largo de estos apuntes, abordaremos temas clave para desarrollar competencias que te permitirán destacar en tu camino académico y profesional.

Estamos seguros de que este material te ayudará a alcanzar tus objetivos de aprendizaje para comprender las habilidades directivas y prepararte de mejor manera para enfrentar el entorno laboral.

Introducción

Bienvenidos y bienvenidas a esta exploración profunda de las Habilidades Directivas, un conjunto de capacidades que guían a individuos y equipos hacia el éxito en entornos organizativos. Las Habilidades Directivas no solo son esenciales para aquellos en roles de liderazgo formal, sino que también son fundamentales para cualquier persona que busque sobresalir en el mundo laboral.

En esta travesía educativa, nos enfocaremos en los principios clave que definen las Habilidades Directivas, abordando temas que van desde el liderazgo y la comunicación efectiva hasta la gestión de equipos y la resolución de conflictos. Estas habilidades no solo se centran en tareas específicas, sino que abarcan una variedad de competencias interpersonales y estratégicas que son centrales para el logro de metas organizativas.

A lo largo de estas páginas, aprenderemos cómo las Habilidades Directivas no solo mejoran la eficiencia y la productividad, sino que también contribuyen a la creación de entornos de trabajo positivos y a la potenciación del crecimiento profesional. Describiremos cómo estas habilidades son esenciales en el panorama empresarial actual, donde la adaptabilidad, la toma de decisiones efectiva y el liderazgo inspirador son componentes críticos para el éxito sostenible.

¡Comencemos!

UNIDAD DE COMPETENCIA

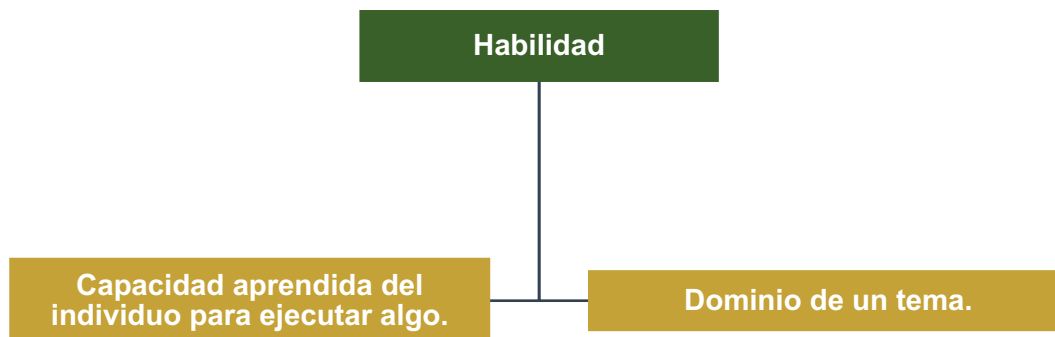
HABILIDADES DIRECTIVAS

Unidad 1. Introducción a las habilidades directivas esenciales

1.1 Definición de habilidades directivas

A nivel mundial, las organizaciones han transitado crisis que han inspirado el cambio para adaptarse a una situación compleja y en constante movimiento. Sin embargo, esto requiere personas con las habilidades correctas para entender el contexto y conducir a otros a nuevas formas de avanzar en el mundo organizacional. De esta forma, las habilidades directivas son las capacidades que debe desarrollar cualquier persona que integra una organización. Estas competencias impulsarán la creatividad para mejorar la forma en que se encaran los desafíos en el campo profesional. A continuación, se desarrolla el concepto de habilidad (ver figura 1).

Figura 1. Concepto Habilidad



Fuente: Elaboración propia con base en Whetten, D. A. & Cameron, K. S. 2016.

Tomando en cuenta la figura 1, las habilidades no son dones concebidos desde el nacimiento, son cualidades que pueden ser aprendidas y desarrolladas por cualquier persona.

Enseguida, veremos los conceptos de varios autores sobre las habilidades directivas.

Figura 2. Habilidades directivas según diferentes autores

Habilidades Directivas	
1	“Las habilidades directivas son aquellas que permiten un desempeño excepcional y potencian las condiciones del gerente, el cual, contará con la capacidad de tomar decisiones asertivas que convengan a la organización” (González-Marín et ál., 2022, p.4497).
2	“A nivel personal, cualidades como la autoconciencia, la gestión del estrés, la búsqueda de soluciones creativas y la innovación. Aunque habilidades especializadas como el liderazgo, la construcción de equipos, la motivación, el coaching y los rasgos de personalidad pueden desarrollarse a través de la capacitación, la experiencia y la madurez, lo que implica cambios organizativos para adaptarse a los estándares de rendimiento internacionales” (Arias et ál., 2022, p.2).
3	“Cuando nos referimos a las habilidades directivas estamos hablando de la capacidad de poder transformar los problemas en oportunidades y ese, precisamente, es uno de los retos de un directivo” (Whetten & Cameron, 2016 p.2).
4	“Las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son la comunicación; saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva; tener creatividad para innovar, improvisar y planear; ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda; saber administrar su tiempo y el de su personal, y trabajar en equipo y ser asertivo” (Madrigal, 2009, p.19).
5	“A partir de la revisión de las definiciones de habilidad directiva... se puede establecer que los autores coinciden en tres afirmaciones: a) las habilidades directivas son capacidades, aptitudes y destrezas que los directivos adquieren por medio del conocimiento y la experiencia; por tanto, se puede inferir que no son innatas, b) las

habilidades directivas son fundamentales para lograr los resultados empresariales, c) las habilidades directivas se pueden agrupar por categorías” (Duarte et ál., 2022, pp.113-114).

Fuente: Elaboración propia, con base en Arias et ál. 2022; Duarte et ál. 2022; González Marín et ál. 2022; Madrigal, 2009; Whetten & Cameron, 2016.

Figura 3. Habilidades directivas/dirección

Las **habilidades directivas** se refieren a la capacidad del individuo adquirida por el **aprendizaje** para producir **resultados previstos** con certeza y mínimo gasto de tiempo y recursos, con el máximo de seguridad.

La **dirección** se refiere al logro de metas organizacionales de manera eficiente y efectiva, mediante la **planeación, organización, gestión y control de recursos**.

Fuente: Elaboración propia, con base en Whetten, D. A. & Cameron, K. S. 2016.

1.2. Modelo de habilidades directivas

El modelo de habilidades directivas es un enfoque que se utiliza para clasificar el tipo de habilidades esenciales para las personas que pretenden dirigir una organización. Esto, con la finalidad de dar a conocer cómo desarrollar a profundidad las competencias necesarias y su utilidad en el contexto organizativo.

Figura 4. Clasificación de las habilidades directivas

Habilidades	Alcance
Técnicas	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales	Habilidad de trabajar en grupo e inteligencia emocional.
Sociales	Las acciones propias con los demás, intercambio y convivencia humana.
Académicas	Capacidad de análisis, comparación, evaluación, juicio o crítica.
De innovación	Invencción, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas	Autoeficiencia, flexibilidad y salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimiento.
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresariales	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Fuente: Elaboración propia con base en Whetten, D. A. & Cameron, K. S. 2016.

Las habilidades descritas refieren un conjunto de capacidades que se requieren en cualquier ámbito laboral. Si bien, no se nace con las habilidades, el desafío de quienes colaboran e integran los equipos de trabajo está en desarrollarlas para mejorar a nivel personal, de equipo y organizacional. Es un hecho que estas capacidades ayudan a cualquier individuo a mejorar en el desempeño de sus funciones en el campo profesional.

Por lo que toca a la teoría de habilidades gerenciales, propuesta por Robert Katz (1974), un psicólogo norteamericano y docente de administración, quien reconoció la interdependencia y complementación de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales para lograr una gestión eficaz; nos deja ver que no basta con saber aspectos técnicos o conceptuales para poder mantener un alto desempeño, también se requiere trabajar en la parte humana en tanto el trabajo en equipo es necesario para mejorar el clima y la cultura organizacional.

A continuación, se ilustra su modelo.

Figura 5. Modelo Teoría de habilidades gerenciales



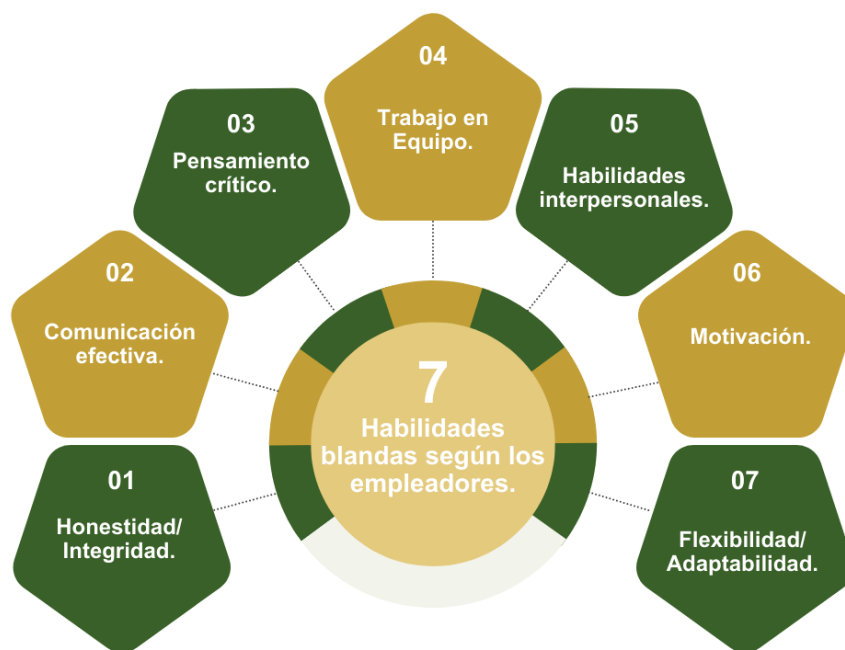
Fuente: Elaboración propia con base en Lucero, D. L. 2021.

1.3 Jerarquía de habilidades directivas y personales

Las habilidades descritas no solo son parte de modelos directivos para las organizaciones, también son herramientas que permiten al individuo gestionar correctamente su vida personal mejorando su rendimiento laboral. Actualmente, el modelo de empleabilidad de las grandes empresas y organizaciones buscan profesionales con talento y competitividad, pero, que tengan la capacidad de adaptarse a diversas situaciones. Además, que ofrezcan soluciones más allá del aprendizaje técnico de las personas y que encuentren bienestar y equilibrio en su vida a partir del trabajo (Ramírez et al., 2022).

Finalmente, en el siguiente esquema se exponen las habilidades blandas que para algunas organizaciones son importantes en los procesos de selección y reclutamiento. Estos elementos de la figura 6, denotan que no basta con concluir una carrera universitaria e incluso tener estudios de posgrado. También las habilidades como la comunicación, pensamiento crítico y la motivación, entre otras, cobran relevancia en los entornos laborales.

Figura 6. Ranking habilidades blandas según los empleadores



Fuente: Elaboración propia con base en Ramírez, M. A. & Manjarrez, N. N. 2022.

Habilidades blandas (*Softskills*): "...se definen como las destrezas que permiten a las personas interactuar en y con su entorno para potencializar un mundo digital, promover la innovación e integrar cualquier tipo de tendencia, por más técnica que esta sea" (CEPAL, 2022, p.28).

Habilidades duras (*Hardskills*): “En el escenario laboral, las habilidades duras (crear o manejar software especializado u otros tipos de tecnología) son más requeridas en el sector laboral por su carácter de inmediatez, pero es evidente que las primeras formarán parte de la riqueza de la persona, ya que la acompañarán siempre y estarán ahí en caso de otras contingencias” (Zúñiga et ál., p.120).

Resumen Unidad.1

En la Unidad 1, exploramos los fundamentos de las Habilidades Directivas, colocando las bases para comprender su importancia y aplicación en entornos profesionales. Aquí están los puntos clave abordados:

Definición de Habilidades Directivas: Las Habilidades Directivas, tienen un papel fundamental en la gestión efectiva y el liderazgo. Estas habilidades van más allá de las competencias técnicas, abarcando aspectos interpersonales y estratégicos.

Modelo de Habilidades Directivas: Exploramos un modelo integral de Habilidades Directivas que proporciona una visión estructurada de las competencias esenciales. Este modelo sirve como guía para comprender las diversas dimensiones que componen las Habilidades Directivas y cómo se interrelacionan.

Jerarquía de Habilidades Directivas y Personales: Analizamos la jerarquía de habilidades directivas y personales, destacando la importancia de habilidades como la toma de decisiones, la comunicación efectiva y el liderazgo. Esta jerarquía refiere cómo ciertas habilidades son representativas para el desarrollo de otras competencias más avanzadas.

La Unidad 1 proporciona una visión holística de las Habilidades Directivas, desde su definición hasta la estructura de un modelo y la jerarquía que guía su desarrollo. Estos conocimientos fundamentales preparan el terreno para explorar en detalle temas más específicos en las próximas unidades.

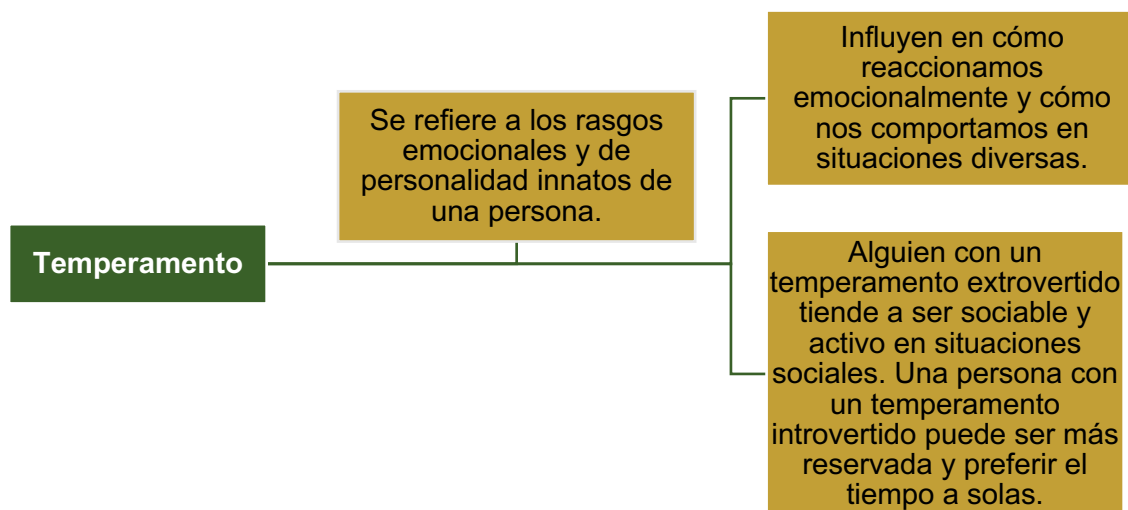
Unidad 2. Liderazgo

La habilidad de liderar eficazmente no solo requiere comprender las teorías y prácticas del liderazgo, sino también aplicarlas de manera adaptativa y ética en situaciones del mundo real. A lo largo de esta unidad, exploraremos cómo los líderes pueden inspirar, motivar y guiar a sus equipos hacia el logro de metas comunes.

2.1 Rasgos de personalidad y liderazgo

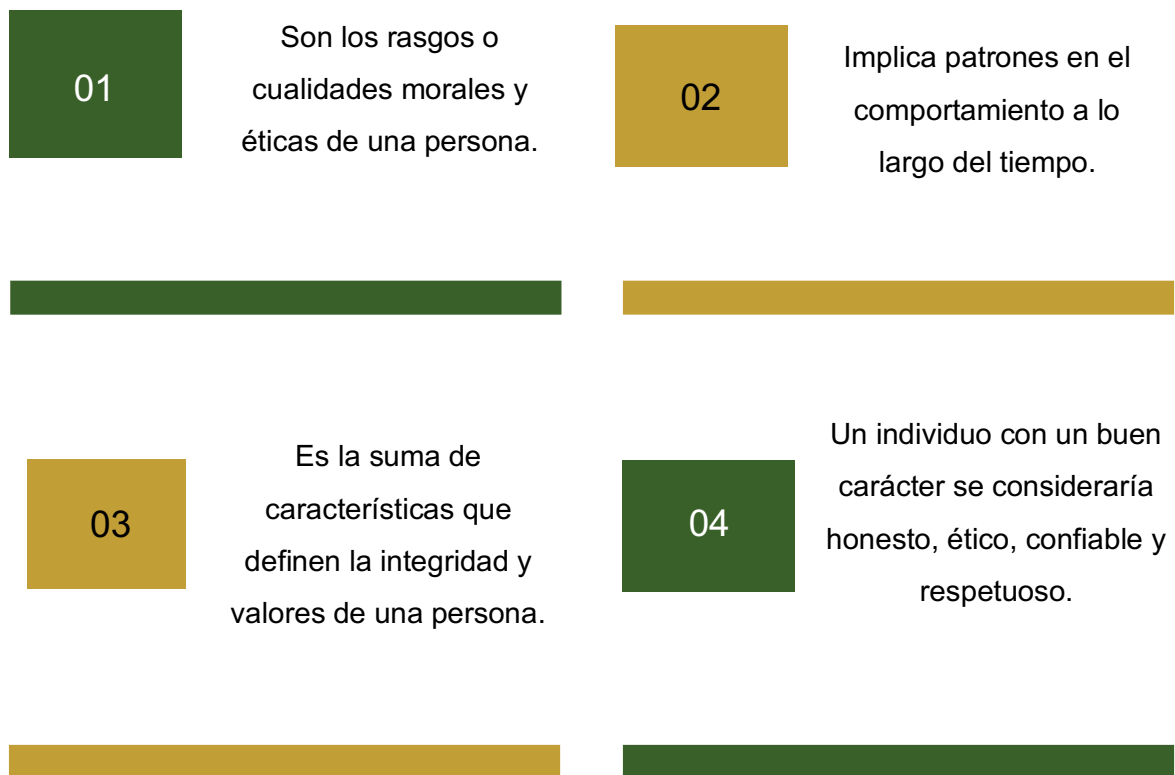
La personalidad tiene que ver con las características que cada individuo posee y que marcan una diferencia importante entre las personas. El comportamiento y las conductas observables que tenemos cuando interactuamos con otros ante diversas circunstancias forman parte de la personalidad que nos identifica (Neira et ál., 2017). La personalidad se compone de dos grandes categorías: temperamento y carácter que brindan explicación de nuestro ser y actuar (ver figuras 7 y 8).

Figura 7. Temperamento



Fuente: Elaboración propia con base en Izquierdo, Á. 2002.

Figura 8. Carácter



Fuente: Elaboración propia con base en Izquierdo, Á. 2002.

Con base en lo anterior se puede asegurar que los rasgos de la personalidad son las características que influyen en el ser, actuar y pensar de las personas. Estas características afectan la forma en la que se asumen los roles de liderazgo y la convivencia en el equipo. En palabras de Manosalvas et al (2017) la importancia de analizar la personalidad en el liderazgo radica en que brinda un marco de referencia. Dicho de otro modo, el comportamiento es una función de la personalidad y por lo tanto lo que hace una persona, representa parte de lo que es.

2.2 Habilidades de liderazgo

Como se abordó en el apartado anterior, las habilidades directivas parten del desarrollo de competencias para dirigir una organización, una de ellas es el liderazgo. Esta capacidad también requiere del trabajo intrapersonal para poder tener un mejor desempeño con las personas del equipo de trabajo.

La autoestima, tiene que ver con la capacidad de amarnos y reconocernos a nosotros mismos. La creatividad implica buscar nuevas alternativas para mejorar las condiciones actuales. La visión tiene que ver con una mirada hacia el futuro para determinar las metas y objetivos que se puedan alcanzar. El equilibrio, involucra un balance en todos los aspectos de la vida. Finalmente, el aprendizaje es un elemento que mantendrá al líder con los conocimientos y las habilidades necesarias para encarar los desafíos actuales (ver figura 9).

Figura 9. Habilidades de liderazgo según Carpio & Solís



Fuente: Elaboración propia con base en Carpio & Solís, 2022.

2.3. Rasgos de los líderes efectivos

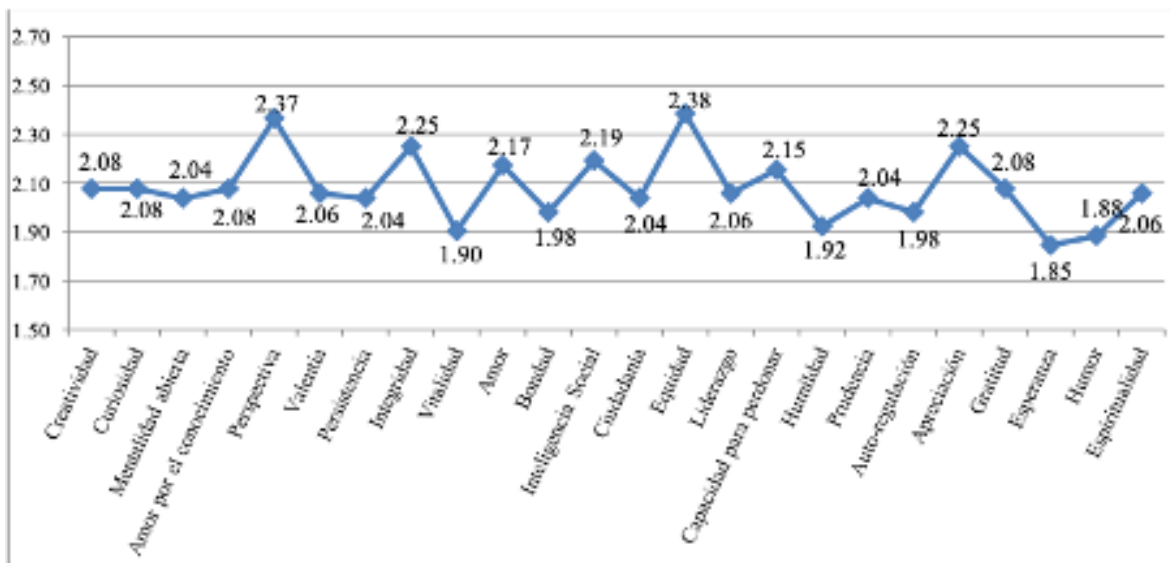
Zertuche (2013) realizó un estudio donde preguntó a las y los colaboradores de diversas empresas acerca de los rasgos que definen un liderazgo positivo. El propósito de la investigación fue demostrar las características en común que tienen las y los líderes con alta eficiencia laboral.

Los siguientes rasgos presentados en el gráfico, son habilidades que cualquier persona puede trabajar en ejercicios interpersonales y convertirlas en virtudes y fortalezas en su labor directiva (Ver figura 10).

La equidad, es la cualidad más significativa para las y los colaboradores, sentir que su trabajo será evaluado proporcionalmente entre los integrantes de la organización disminuye las diferencias contextuales. En otras palabras, es la empatía puesta en práctica. Es reconocer que no todas las personas viven las mismas circunstancias y, por lo tanto, esto será reflejado en la forma en que trabajan. Un líder enfocado en esta característica hace que otras personas exploren nuevas formas de promover la integración y colaboración en los equipos.

Muy de cerca a la equidad, se encuentra el amor por el conocimiento, el sentir admiración y respeto por alguien que continuamente actualiza sus saberes y los comparte. Es una cualidad que infiere respeto hacia el el/la líder pues denota humildad al reconocer que no sabe todo, pero que está dispuesto a mejorar. Sin duda, cada una de estas habilidades son valiosas, por lo tanto, como directivos/as se debe realizar constantemente una autoevaluación de qué habilidad es la que el equipo requiere.

Figura 10. ¿Qué buscan las/los colaboradores en las/los líderes?



Fuente: Zertuche, 2013, p.31.

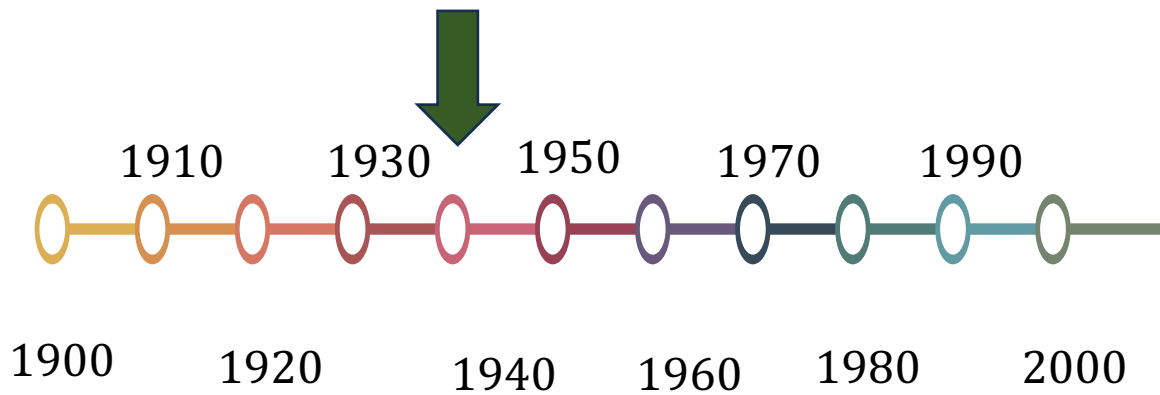
2.4 Modelos de Liderazgo

Las teorías o enfoques organizacionales dieron espacio a distintos modelos de liderazgo que de acuerdo con el contexto y la praxis brindaron guía a los estilos de liderazgo. Hoy podemos enlistarlos y describir su forma y efectividad según la circunstancia y el entorno en el que se trabajó. Es necesario aclarar que ninguno es mejor que otro, y que las características de cada modelo pueden ser utilizadas en diferentes enfoques e integrar la mejor forma de liderar según las condiciones que se presenten.

La mayoría de los modelos expuestos a continuación corresponden a una ola organizacional y un contexto económico y político específicos, por lo que la administración y forma de liderar atendieron la necesidad de aquellos momentos. El mundo cambiante que se vive en la actualidad con diferentes exigencias genera que los modelos tengan otras perspectivas y características, por lo que no se tiene un único modelo válido que los directivos de una organización deban seguir.

2.4.1 Kurt Lewin

Figura 11. Línea del tiempo Kurt Lewin



Fuente: Elaboración propia.

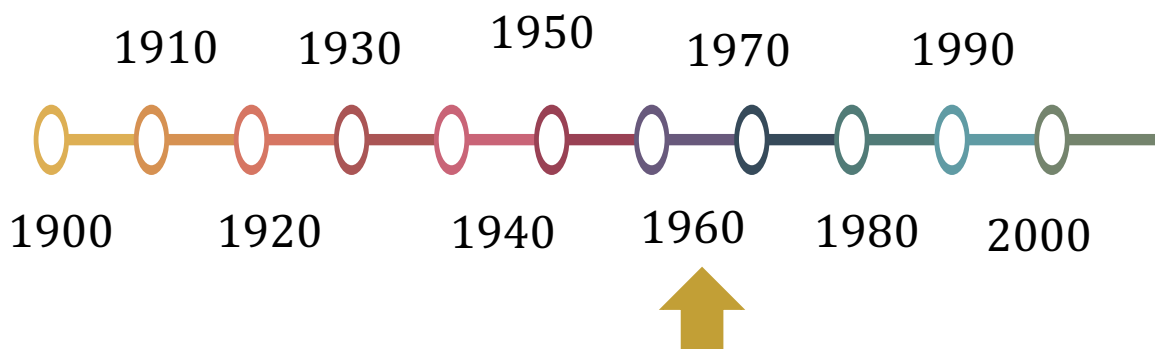
Figura 12. Modelo Kurt Lewin



Fuente: Elaboración propia con base en Palafox et ál., 2020.

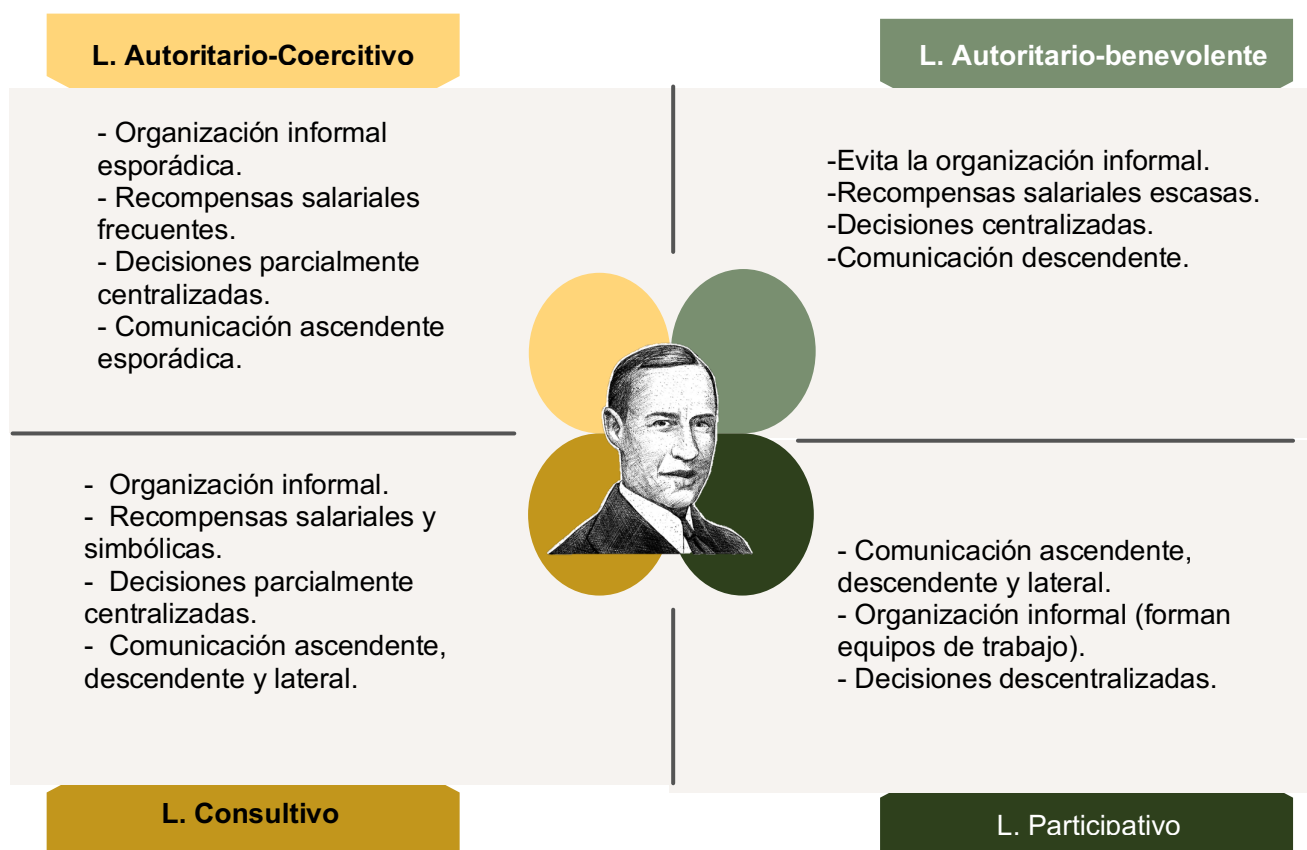
2.4.2 Rensis Likert

Figura 13. Línea del tiempo Rensis Likert



Fuente: Elaboración propia.

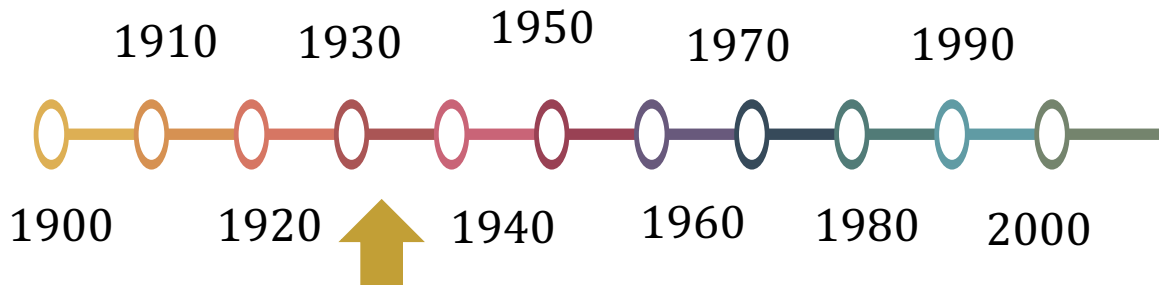
Figura 14. Modelo Rensis Likert



Fuente: Elaboración propia con base en Camacho, C. J., Espinoza, E. E. & Vásquez, D. K. 2018.

2.4.3. Ralph Stogdill

Figura 15. Línea del tiempo Rensis Likert



Fuente: Elaboración propia.

Figura 16. Pensamiento Stogdill

El liderazgo es **contextual**

No existe un conjunto universal de **rasgos** de liderazgo.

El liderazgo es una función de la interacción entre líderes y seguidores.



El liderazgo puede ser **aprendido** y desarrollado.

Fuente: Elaboración propia con base en Palafox et al., 2020.

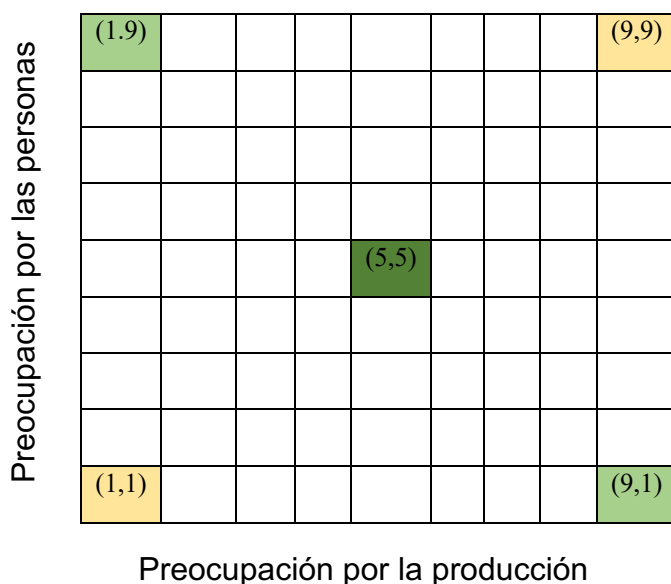
Ralph Stogdill, fue un psicólogo que escribió sobre liderazgo en la década de 1930 en Estados Unidos. Algunos de sus puntos clave son el reconocimiento del contexto para considerar el ser y actuar del líder. Stogdill asocia la forma de liderar con los rasgos de la personalidad, sin embargo, apuntó que no existe una combinación válida, sino que las habilidades deben adecuarse al contexto en el que se está trabajando.

Hasta este punto de la línea del tiempo, el liderazgo era estudiado como un don innato, lo que quiere decir que otros autores no creían que el liderazgo fuera una habilidad que se pudiese desarrollar con la práctica. Este autor reconoció el potencial humano para desarrollar las aptitudes necesarias para convertirse en líder según el contexto en donde una persona se desenvuelve. La situación es la que permite que los líderes se formen y pongan en práctica sus capacidades.

2.4.4. Rejilla del Liderazgo

Blake y Mouton (1964) desarrollaron el modelo de la rejilla del liderazgo reconociendo que las/los líderes se conciben en función de las categorías “Grado de interés por las personas o “Grado de interés por la producción”. Para explicarlo utilizaron un cuadro matemático para conceptualizar el tipo de liderazgo según la lejanía o proximidad de ambas categorías. A continuación, la rejilla o malla de liderazgo:

Figura 17. Rejilla del Liderazgo



Fuente: Elaboración propia con base en Giraldo, D. & Naranjo, J. A. 2014.

El objetivo de este esquema es reflexionar hacia qué lado de la gráfica se inclinan las características y habilidades de un/a líder. Lo más recomendable es enfocarse en las características del líder gestión de grupo (9,9). Nadie debería estar en la izquierda porque implica no ocuparse de las personas ni de los objetivos de la organización.

Figura 18. Rejilla del Liderazgo (tipos de líderes)



Gestión empobrecida

El líder carece de filosofía, no tiene tendencia ni por la producción ni por las personas. Es indiferente y despreocupado, hace el mínimo esfuerzo por su trabajo.

Gestión “Club Campestre”

La tendencia de este líder se inclina hacia las relaciones personales. Es agradable, sin confrontaciones, pero no cumple con los objetivos de la organización por darle preferencia a la satisfacción de su personal.

Gestión medio camino

Al líder le gusta mantener equilibrio entre la comodidad en las relaciones con las personas y ser eficaz con los objetivos de la organización. Es un interés moderado por ambas partes por lo que cumple medianamente.

Gestión autoritaria

El poder absoluto de este líder se enfoca en el cumplimiento de objetivos, sin embargo, esto se ve entorpecido por su poco cuidado en las relaciones con las personas.

Gestión de equipo

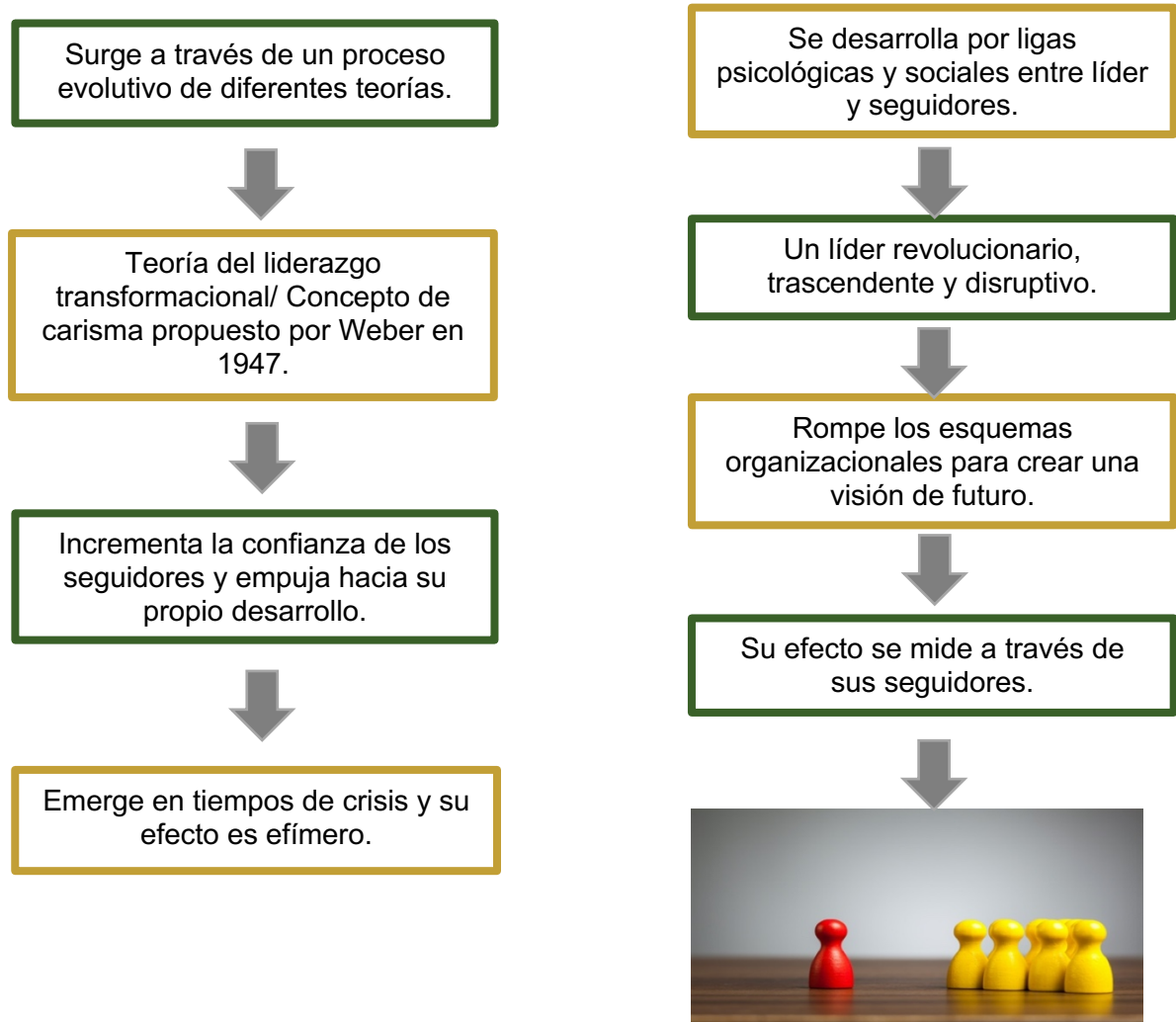
Es el estilo más eficiente y recomendable, el líder está enfocado en el cumplimiento de objetivos y metas, para esto construye excelentes relaciones con las personas.

Fuente: Elaboración propia con base en Giraldo, D. & Naranjo, J. A. 2014.

2.5 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es parte de una de las corrientes de estudio de liderazgo que se construye desde diferentes perspectivas y disciplinas. Se centra en inspirar y motivar a las personas con las que trata para que alcancen su máximo potencial (Vázquez, 2013). El objetivo de estos líderes se enfoca en lograr un cambio significativo en sus vidas, organización o entorno. En cuanto a un nivel organizacional, este liderazgo implica la creación de una visión compartida para fomentar un propósito y compromiso entre los colaboradores (ver figura 19).

Figura 19. L. Transformacional

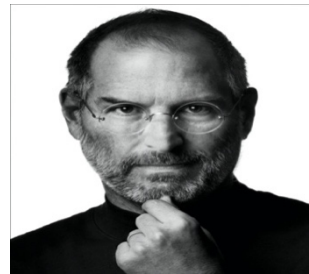


Fuente: Elaboración propia con base en Vázquez, A. 2013.

Figura 20. Ejemplos líderes transformacionales

"Imagina a un líder en una organización (empresa de tecnología/proyecto social) que comparte una visión apasionante de cómo la organización puede revolucionar la historia. Esta visión inspira a los colaboradores a trabajar arduamente y aportar nuevas ideas. El líder también presta atención a las necesidades individuales de todos y todas y les brinda la autonomía para tomar decisiones creativas.

Como resultado, el equipo se siente comprometido y motivado, lo que se traduce en un aumento significativo en la innovación y el rendimiento de la empresa/proyecto."



Fuente: Elaboración propia.

2.6 Coaching

Para (Paredes et al., 2022) el coaching es un proceso orientado a la obtención de resultados mediante actividades predeterminadas. El coaching, requiere de un coach quien guía la sesión a través de preguntas que formula para un cliente o un coachee. Este proceso, promueve la autoobservación de la persona que desea alcanzar una meta (coachee), y que, durante las sesiones pueda escucharse a sí mismo y fomentar su autoconocimiento para revisar las posibilidades que tiene y las limitantes en las que puede trabajar.

Este proceso incentiva la definición de las alternativas que el coachee puede generar en el entorno y en la meta elegida para desarrollar. La intención es lograr un acompañamiento para que quien recibe el coaching se dé cuenta de su potencial (ver figura 21). Organizacionalmente, puede ser beneficioso para aclarar y poner en común metas y formas de alcanzarlas.

Figura 21. Concepto Coaching



Fuente: Elaboración propia con base en Paredes, D., Cervantes, G. V., Ibarra, L. E. & Cruz, M. 2022.

2.7 Ejercicios de autoevaluación de liderazgo

Ejercicio 1. Test 24 fortalezas

Instrucciones:

1. Ingresa al siguiente link:
<https://www.viacharacter.org/survey/account/register>
2. Realiza tu registro (es de suma importancia colocar correctamente el correo electrónico ya que ahí se enviarán los resultados).
3. Selecciona el test para adultos.
4. Responde en totalidad las preguntas que se presentan en el test.
5. Recibirás tus resultados en formato PDF.
6. Revisa tus tres mayores fortalezas y reflexiona a cuál de los modelos de liderazgo puede parecerse.
7. Revisa tus tres últimas fortalezas y reflexiona e investiga sobre cómo podrías mejorar esas áreas de oportunidad.

Ejercicio 2. Proyecto Colaborativo Creando Impacto Universitario

Instrucciones: Forma equipos de 4 a 6 personas, incluyendo integrantes con diferentes habilidades y perspectivas.

Selección del Proyecto: Cada equipo elige un proyecto que tenga el potencial de mejorar la vida universitaria. Pueden ser eventos, campañas de concienciación, actividades culturales, entre otros. La creatividad es bienvenida.

Roles y Responsabilidades: Asigna roles a cada integrante del equipo. Por ejemplo, líder del equipo, coordinador de logística, responsable de comunicaciones, etc. Cambien de roles en cada etapa del proyecto.

Planificación del Proyecto: Desarrollen un plan detallado que incluya objetivos claros, estrategias para alcanzarlos, un cronograma realista y una estimación de costos (simulados). Esta planificación es clave para el éxito del proyecto.

Implementación: Pongan en práctica su proyecto, coordinando actividades, gestionando recursos y resolviendo desafíos inesperados. Aprovechen esta oportunidad para poner a prueba sus habilidades de liderazgo.

Evaluación y Aprendizaje: Al finalizar el proyecto, cada equipo realizará una presentación reflexiva sobre su experiencia. Destaquen los éxitos, los desafíos y las lecciones aprendidas. Reflexionen sobre cómo mejorarían en futuros proyectos.

Consideraciones Adicionales: Programa momentos regulares para reuniones de equipo y reflexión. Introduce algunos desafíos sorpresa durante la implementación para simular situaciones del mundo real. Fomenta la comunicación abierta y la colaboración entre los equipos.

Este ejercicio tiene como objetivo no solo practicar habilidades sino también fomentar el espíritu emprendedor y la capacidad de los estudiantes para crear un impacto positivo en su entorno universitario.

¡Que disfruten del proceso!

Resumen Unidad. 2

La Unidad 2 explora el interesante mundo del liderazgo, desglosando sus componentes esenciales y examinando diversos modelos. Aquí se encuentran los puntos destacados:

Rasgos de Personalidad y Liderazgo: Analizamos cómo ciertos rasgos de personalidad pueden influir en la capacidad de liderazgo. Comprendimos cómo características como la autoestima, la creatividad y la visión pueden contribuir al éxito del liderazgo.

Habilidades de Liderazgo: Revisamos las habilidades fundamentales que hacen que un líder sea efectivo. Desde la toma de decisiones hasta la gestión del tiempo y la capacidad de comunicarse, estas habilidades son cruciales para liderar con éxito.

Rasgos de los Líderes Efectivos: Se abordaron los rasgos específicos que caracterizan a los líderes efectivos, incluyendo la equidad, amor por el conocimiento y la apreciación en situaciones desafiantes.

Modelos de Liderazgo: Exploramos varios modelos de liderazgo que ofrecen perspectivas distintas sobre cómo se manifiesta y se desarrolla el liderazgo. Entre ellos, destacan los modelos de Kurt Lewin, Rensis Likert, Ralph Stogdill y la Rejilla del Liderazgo.

Kurt Lewin: Clasifica los estilos de liderazgo en autocrático, democrático y laissez-faire.

Rensis Likert: Propone cuatro sistemas de liderazgo organizacional, desde el más autoritario hasta el más participativo.

Ralph Stogdill: Su contribución fue al estudio de los rasgos y comportamientos de liderazgo.

Rejilla del Liderazgo: Un modelo que evalúa el liderazgo en función de dos dimensiones: interés en la producción y preocupación por las personas.

En resumen, la Unidad 2 nos acercó a la complejidad del liderazgo, desde los rasgos personales y habilidades hasta la exploración de modelos que arrojan luz sobre las diferentes formas en que el liderazgo puede ser entendido y aplicado. Este conocimiento deja las bases para comprender cómo liderar de manera efectiva en diversas situaciones organizativas.

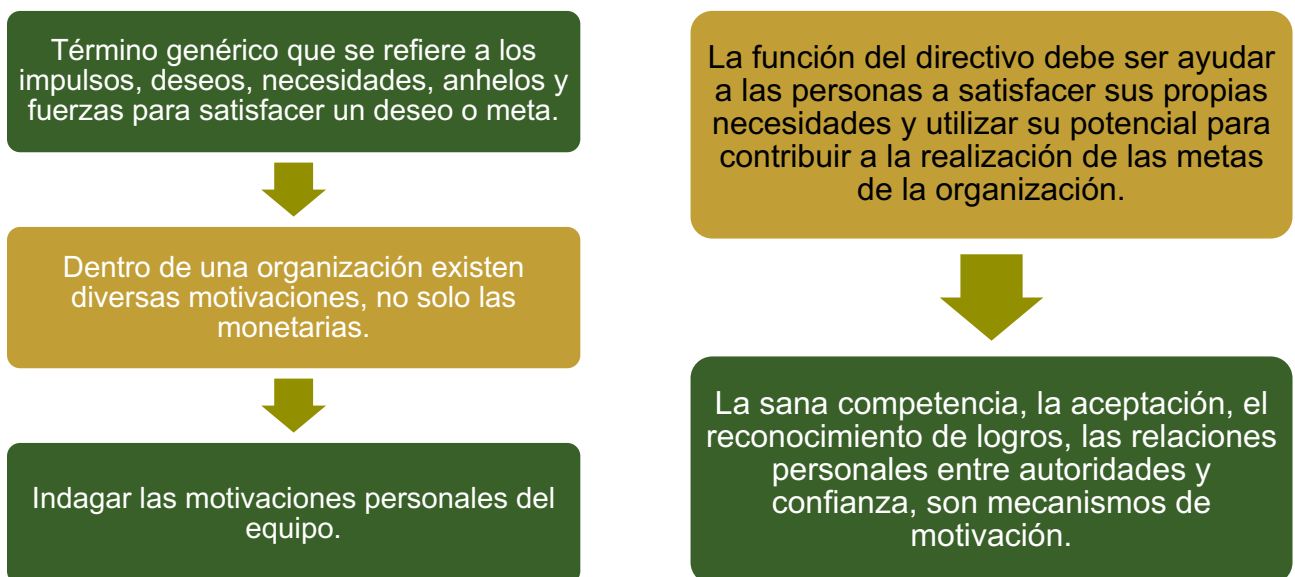
Unidad 3. Motivación

La motivación es una habilidad directiva importante para el desarrollo de una organización pues estimula el correcto trabajo de todos sus integrantes. En palabras de Peña & Villón, (2017) mientras mayor sea el grado de motivación de quien dirige el equipo, en sus empleados se percibirá un mayor grado de satisfacción hacia sus clientes o usuarios.

Como estudiante de administración, te recomiendo revisar otras disciplinas como la psicología para poder poner en perspectiva que el trabajo entre personas debe ser visto más allá de los recursos que implican dentro de una organización. Entender que la colaboración entre personas tiene como resultado virtudes más allá de lo tangible.

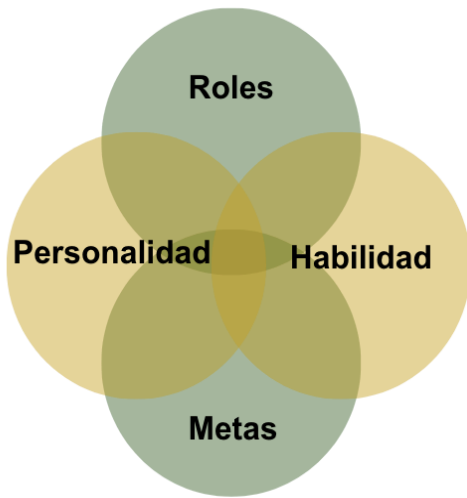
3.1 Conceptos base

Figura 22. Motivación



Fuente: Elaboración propia con base en Berardi, A. L. 2015.

Figura 23. Conceptos base



HABILIDADES: Cada ser humano tiene distintas características sobre qué sabe hacer, y al mismo tiempo, tiene aspiraciones que permitirán desplegar su potencial.

La **PERSONALIDAD**, construida por factores genéticos y el entorno, refleja expresiones individuales de carácter.

Las personas desarrollan distintos **ROLES** en su vida personal y profesional. Con base en su actuación se pueden establecer mecanismos de motivación adecuados.

El conjunto de estos tres elementos deriva en la formación de las **METAS** personales que cada colaborador de la organización contempla en su actuar.

Fuente: Elaboración propia con base en Whetten, D. A. & Cameron, K. S. 2016.

3.2 Elementos del programa integral de motivación

La motivación no es un estado constante, su intensidad puede cambiar según la ocasión, persona y circunstancia. Está en constante movimiento por lo que las personas que dirigen las organizaciones deben estar alerta sobre cómo se sienten sus colaboradores/as y su disposición al trabajo.

En la siguiente tabla (ver figura 24), se explica en qué consiste cada parte del proceso de motivación para saber de qué manera los directivos pueden mantener el mayor tiempo posible la motivación de sus colaboradores/as.

Figura 24. Elementos del programa de motivación

Necesidad Insatisfecha	En esta etapa, una persona experimenta una falta o carencia en su vida, ya sea en términos de necesidades básicas o dentro de la organización.
Tensión	La percepción de una necesidad insatisfecha crea una sensación de tensión o incomodidad en la persona y con su equipo. Esta tensión actúa como un impulsor para buscar formas de resolver o satisfacer la necesidad.
Incentivos	Los incentivos son estímulos o factores que pueden ayudar a satisfacer la necesidad y reducir la tensión. Estos pueden ser internos o externos, y su presencia motiva a la persona a tomar medidas para lograr la satisfacción.
Comportamiento	En respuesta a la tensión y los incentivos, la persona exhibe comportamientos específicos. Estos, están orientados a satisfacer la necesidad y reducir la tensión percibida.
Reducción de la Tensión	Los comportamientos adoptados por la persona tienen como objetivo principal reducir la tensión experimentada. Esto puede implicar la búsqueda de recursos, la superación de obstáculos u otras acciones que contribuyan a satisfacer la necesidad.
Necesidad Satisfecha	Cuando los comportamientos conducen al logro de la meta o a la satisfacción de la necesidad, se produce la reducción de la tensión y la necesidad se considera satisfecha. Este logro puede proporcionar una sensación de bienestar y éxito en la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Laure, R. V.2018.

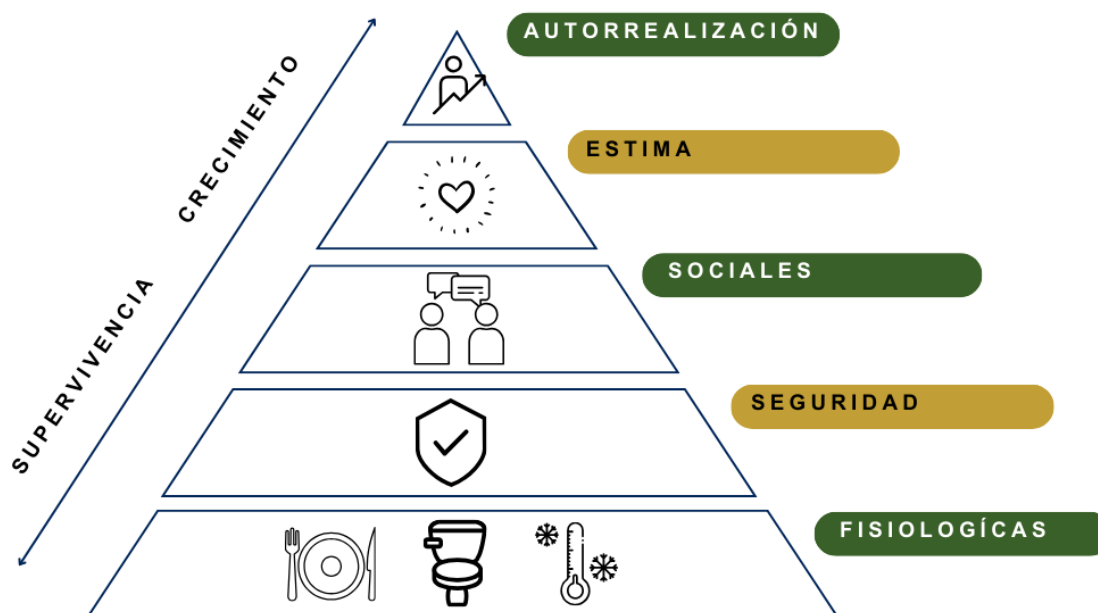
3.3 Teorías Motivacionales

A lo largo de la historia, varias personas han explicado el fenómeno de la motivación con el fin de entenderla y desarrollarla tanto en la vida personal como en la vida

organizacional. Por lo tanto, las teorías que se presentan a continuación son un conjunto de principios y factores que impulsan a actuar de determinada manera. El siguiente contenido pretende que en el rol directivo se conozcan los fundamentos básicos de la motivación; las formas de incentivar a las personas; los factores que afectan su desempeño y cómo se pueden fomentar comportamientos deseados.

3.3.1 Pirámide de las necesidades

Figura 25. Pirámide necesidades Maslow



Fuente: Elaboración propia con base en Harma, A. 2019.

La pirámide de necesidades propuesta por Abraham Maslow (ver figura 25) muestra las diferentes motivaciones que tiene una persona, tomando en cuenta que sus actos tienen un objetivo en la satisfacción de necesidades. Primero, las necesidades fisiológicas se tratan de impulsos básicos que se sienten físicamente en el cuerpo como comer, dormir, aseo personal, etc. Las necesidades de seguridad implican que el individuo se sienta en un entorno que le brinde comodidad no solo para sobrevivir sino también para crecer como persona.

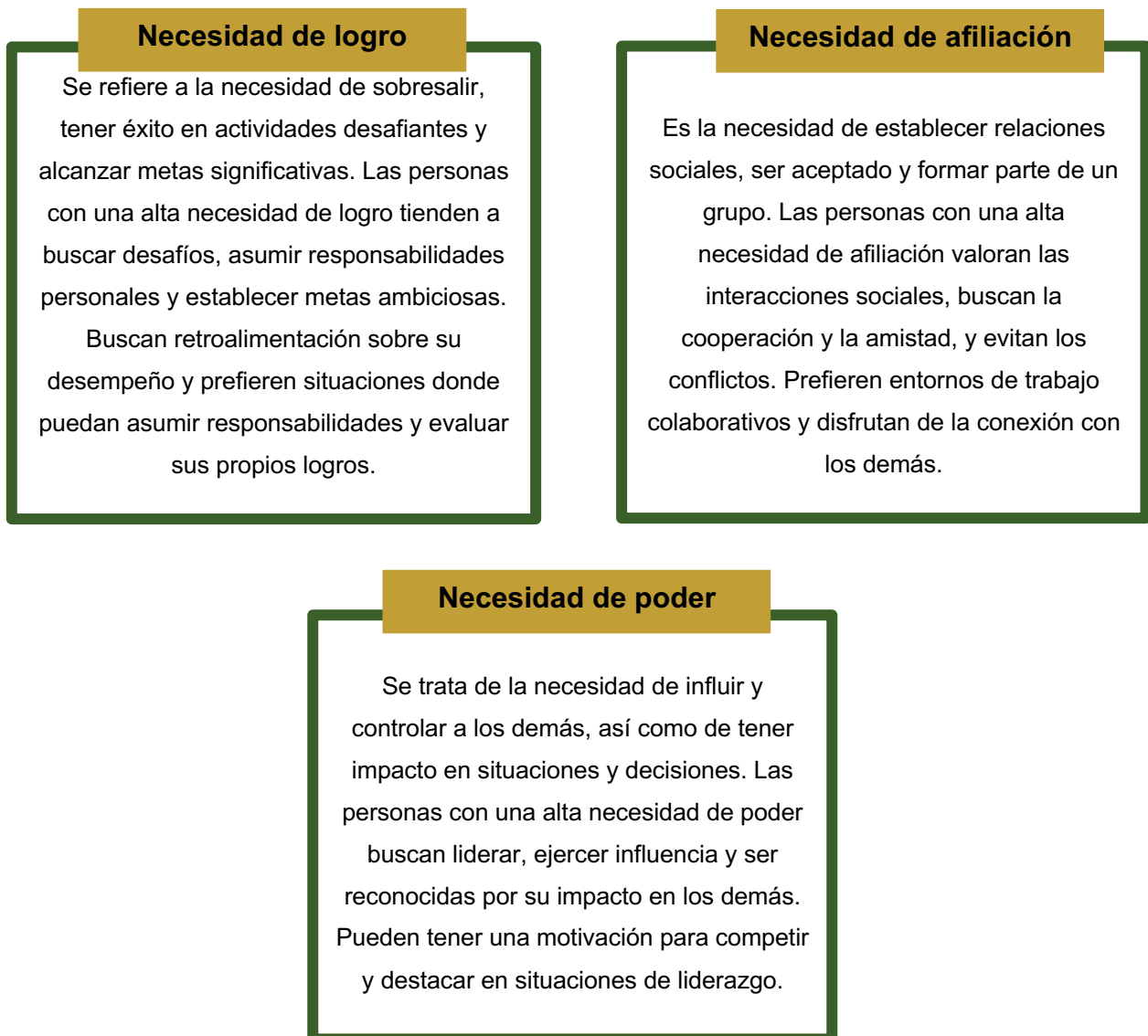
Como seres humanos la socialización es básica y necesaria para nuestra subsistencia. De la misma forma necesitamos aprobación y cariño de otros.

Finalmente, con la autorrealización tenemos el cumplimiento de metas y aspiraciones que se tienen después de cubrir con lo prioritario.

Como apunta Harma (2019), el rol del directivo es hacer una correcta interpretación de estas necesidades en su equipo y generar expectativas reales para la autorrealización. Esto le facilitará una adecuada toma de decisiones para crear una estrategia que integre las aspiraciones de todos los integrantes para lograr eficiencia.

3.3.2 Teoría de McClelland

Figura 26. Las tres de McClelland



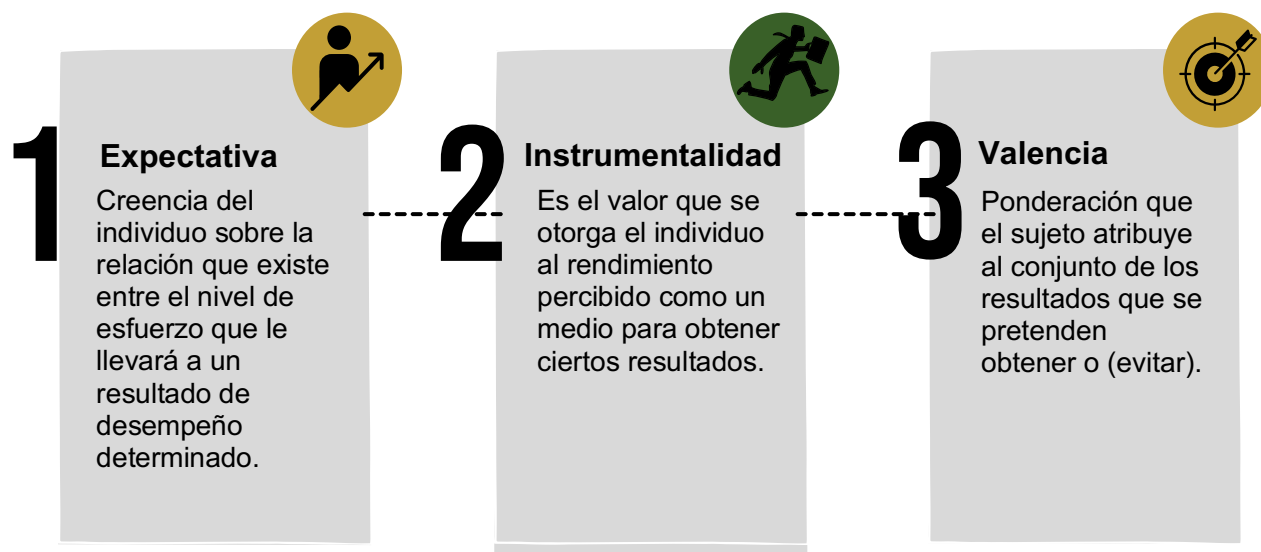
Fuente: Elaboración propia con base en Peña, H. C. & Villón, S. G. 2017.

Al igual que con el anterior modelo, conocer qué es lo que mueve a las personas en sus trabajos ayuda a los directores a saber de qué manera organizar la gestión organizacional, y al mismo tiempo, comprender las necesidades que requieren sus integrantes de equipo.

3.3.3 Teoría de las expectativas

La última teoría que se abordará es la propuesta por Vroom (1964) y es complementada por otros autores, propone que los actos de las personas son motivados por las consecuencias que estos tengan (Guirado, 2019). Es decir, la expectativa que se genera al hacer algo es lo que motiva las acciones. A continuación, se presentan las tres categorías asociadas a esta teoría.

Figura 27. Categorías de la teoría de las expectativas



Fuente: Elaboración propia con base en Guirado, D. 2019.

Resumen Unidad. 3

La Unidad 3 describe el tema de la motivación, explorando conceptos clave y teorías motivacionales. Enseguida se detallan los aspectos esenciales que abordamos:

Conceptos Base: Se describen los conceptos fundamentales de la motivación. Comprendimos la importancia de entender qué impulsa y energiza el comportamiento humano en entornos organizativos.

Teorías Motivacionales: Revisamos diversas teorías que buscan explicar los factores que motivan a las personas en el trabajo y en la vida en general.

Pirámide de las Necesidades: Analizamos la Pirámide de Maslow, que propone que las necesidades humanas se organizan jerárquicamente, desde las necesidades básicas hasta las de autorrealización.

Teoría de McClelland: Examinamos la Teoría de McClelland, centrada en tres necesidades fundamentales: logro, afiliación y poder, y cómo estas motivan el comportamiento en el entorno laboral.

Teoría de las Expectativas: Exploramos la Teoría de las Expectativas, que sostiene que las personas toman decisiones basadas en lo que esperan sobre las recompensas de sus acciones, y la probabilidad percibida de alcanzar esos estímulos.

Este recorrido por las teorías motivacionales nos proporcionó una comprensión más profunda de cómo los líderes y los directivos pueden utilizar diferentes enfoques para motivar a sus equipos de manera efectiva. Estos conocimientos son esenciales para crear entornos de trabajo que fomenten la productividad y el compromiso.

Unidad 4. Comunicación

Las organizaciones se integran por personas con metas individuales dirigidas al crecimiento organizacional. Los individuos desarrollan habilidades y técnicas para lograr metas y resultados eficientes en los entornos laborales. Sin embargo, todo eso no sería posible sin la comunicación.

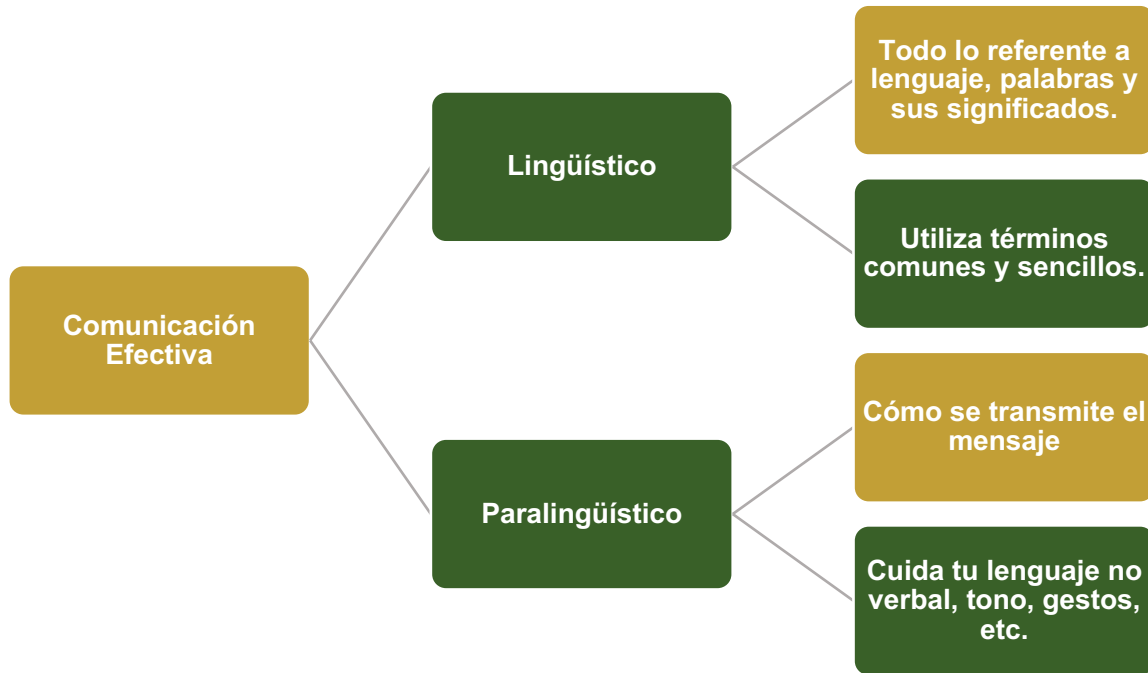
A pesar de que todas las personas piensan que saben cómo comunicarse por el simple hecho de saber hablar o escribir, la realidad es que en la mayoría de las ocasiones la comunicación entre dos o más personas presenta obstáculos y no es efectiva. En una organización, esto se traduce en falta de eficiencia, por lo que es importante que los directivos le den el peso específico y la atención a la comunicación para lograr objetivos.

4.1 Comunicación efectiva

La comunicación efectiva está integrada por tres categorías: 1) factores lingüísticos y paralingüísticos; 2) escucha empática y 3) cooperación (Quaranta, 2019). En el siguiente esquema (ver figura 28) se definen los factores lingüísticos y paralingüísticos y los aspectos que se deben cuidar para mantener una correcta comunicación organizacional. Tanto las palabras como el lenguaje no verbal son claves que nos permiten integrar una comunicación efectiva porque todo comunica. Incluso, las formas, los estilos al hablar, los gestos y el tono de voz son elementos que dicen tanto como los mensajes.

Es importante mencionar que hacer conciencia de que no solo importa lo que decimos sino cómo lo expresarnos, nos ayudará a mejorar nuestra habilidad comunicativa.

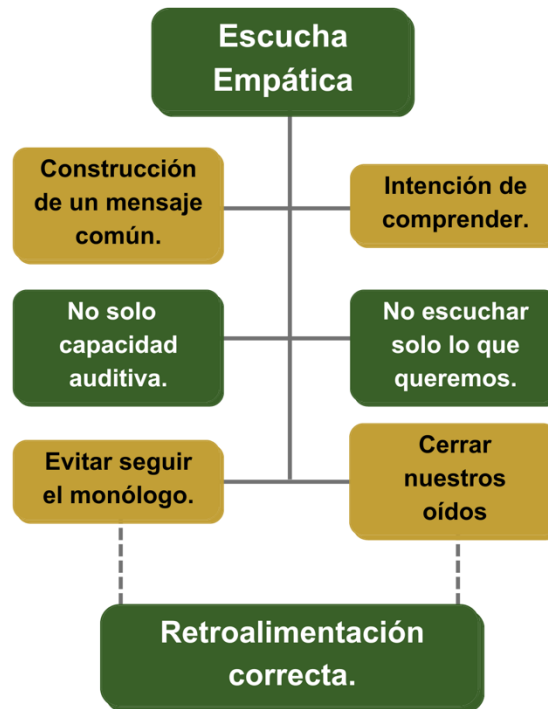
Figura 28. Factores lingüísticos y paralingüísticos



Fuente: Elaboración propia con base en Quaranta, N. 2019.

Por su parte, en la escucha empática (ver figura 29) las personas que lideran cualquier organización deben practicar el permanecer en silencio cuando alguien más les expresa alguna idea. En la práctica se trata de que el silencio y la observación sean dos pilares que ayuden a mejorar los niveles de la escucha. Aunque muchos piensan que es sencillo, basta con intentarlo en la vida cotidiana para percatarse de que resulta menos fácil pues la interrupción del receptor, el diálogo interno, los distractores cotidianos y el ego, se suman a las barreras comunicativas.

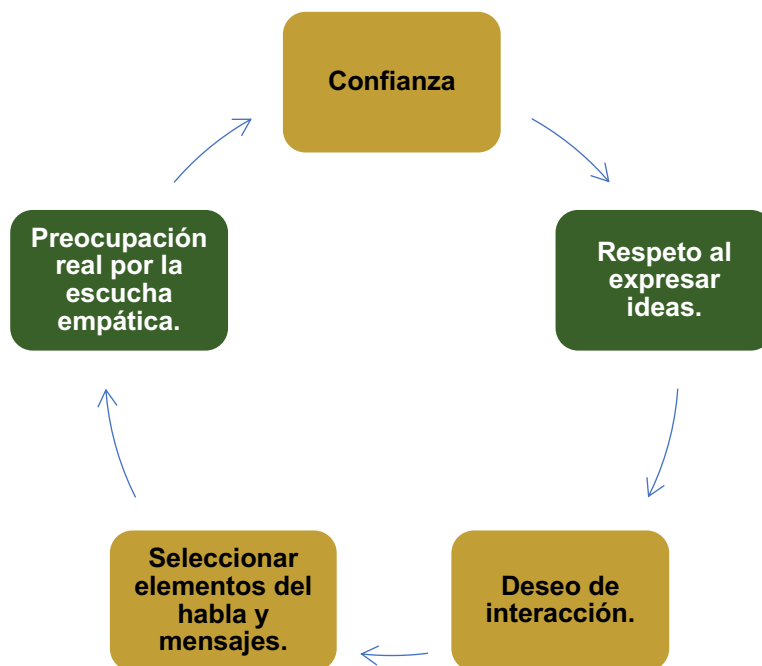
Figura 29. Escucha Empática



Fuente: Elaboración propia con base en Quaranta, N. 2019.

Además de la escucha empática, la cooperación es necesaria en la comunicación, porque en algunas ocasiones las conversaciones difíciles son parte de los retos organizacionales. De manera que crear confianza en esos espacios para que las personas tengan certeza de que pueden hablar con seguridad y sin temores, será una parte fundamental para promover el diálogo y la generación de acuerdos entre las partes. Saber interactuar en entornos complejos y practicar el respeto a las ideas de otros, así como seleccionar las palabras adecuadas y mantener la escucha empática, permitirá una conversación generativa que impulse resultados favorables entre quienes participan (ver figura 30).

Figura 30. Cooperación



Fuente: Elaboración propia con base en Quaranta, N. 2019.

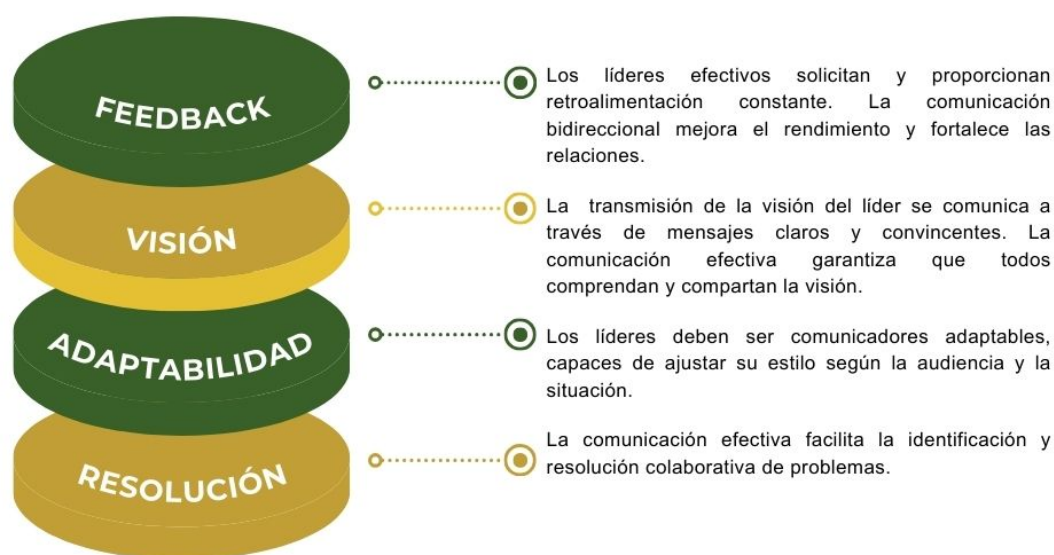
En síntesis, la comunicación efectiva se trata de un proceso en donde no solo se transmite información entre emisores y receptores, se requiere de acuerdos, respeto, escucha para comprender los mensajes precisos (Petroni, 2021). Para esto, es necesario considerar la claridad, la empatía y el consenso entre quienes participan en el proceso comunicativo.

4.2 Liderazgo y Comunicación

Como lo refieren algunos autores (Herrera, et al., 2020) dentro de las organizaciones la comunicación es un factor importante debido a la necesidad de que todos los colaboradores estén informados de las actividades, objetivos y responsabilidades. La comunicación facilita la satisfacción de quienes trabajan en conjunto pues evita las distorsiones, ambigüedades e incongruencias en los procesos. De manera que incentiva la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos de cada colaborador(a) en las organizaciones.

Por lo anterior, es fundamental la presencia de líderes que potencien esta herramienta para establecer dirección, motivación e inspiración en los equipos de trabajo (Guzmán, 2023). La comunicación ayuda a conectar con las personas para informar e impulsar acciones específicas y resultados concretos. Comunicar también requiere de validar si lo que escucho es aquello que el receptor quiere transmitir.

Figura 31. Liderazgo y Comunicación



Fuente: Elaboración propia con base en Guzmán, E. A. 2023.

Como lo muestra la figura 31, la comunicación es una herramienta que no solamente ayuda en la mejora continua porque permite generar procesos de retroalimentación que sumen al desempeño personal; también establece y comparte las visiones para que el equipo tenga claridad y dirección sobre los siguientes pasos. La comunicación requiere de modificaciones para que las formas y los estilos sean adecuadas al momento y la audiencia. Los desafíos que se viven en las organizaciones requieren de comunicación para poder solventar lo que se presente.

4.3 Proceso de transmisión de mensajes orales y escritos

Un directivo o directiva debe tener las habilidades necesarias para exponer con claridad la información que requieran las personas para el correcto funcionamiento de una organización. Existen dos principales medios de transmisión: orales y escritos. A continuación, se proporcionarán algunas sugerencias de cómo hacerlo según el medio.

Figura 32. Transmisión escrita

<p>Claridad y Precisión Escribe de manera clara y concisa, evitando redundancias y frases innecesariamente complejas. Utiliza un lenguaje claro y directo.</p>	<p>Estructura Organizada Organiza tu mensaje de manera lógica con una introducción clara, desarrollo estructurado y conclusión. Utiliza párrafos y viñetas para mejorar la legibilidad.</p>	<p>Adaptación al Público Adapta tu estilo de escritura al público objetivo. Considera su nivel de comprensión y ajusta el tono en consecuencia.</p>
<p>Revisión y Edición Revisa y edita tu comunicación escrita para corregir errores gramaticales y asegurar la coherencia del mensaje.</p>	<p>Empatía Considera la perspectiva del lector y anticipa posibles preguntas o inquietudes. Proporciona la información necesaria para abordar esas inquietudes.</p>	<p>Uso de Soportes Visuales Si es apropiado, utiliza gráficos, tablas o imágenes para complementar la información escrita y mejorar la comprensión.</p>
<p>Cortesía y Profesionalismo Mantén un tono profesional y cortés en la comunicación escrita. Evita un lenguaje demasiado informal, a menos que sea apropiado para la situación.</p>	<p>Formato Atractivo Utiliza un formato atractivo que facilite la lectura, como márgenes adecuados, fuentes legibles y un espaciado adecuado.</p>	<p>Firma Profesional Incluye una firma profesional al final de correos electrónicos y mensajes escritos. Esto proporciona contexto sobre tu posición en la organización.</p>
<p>Fecha y Referencias Incluye la fecha en la comunicación, especialmente si es una comunicación importante. Proporciona referencias si es necesario para respaldar la información.</p>	<p>Prueba de Comunicación Pide a otra persona que revise tu mensaje antes de enviarlo para obtener una perspectiva adicional y asegurar la claridad.</p>	<p>Formatos Los diversos medios que puedes considerar son: e-mail, página web, intranet e informes.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Estaba, R. J. 2008.

Figura 33. Transmisión oral

- 
- La información debe ser presentada de manera clara y concisa. Evita la jerga innecesaria o tecnicismos que puedan confundir al público.
 - Estructura tu mensaje de manera lógica y coherente. Utiliza un formato que facilite la comprensión, como introducción, desarrollo y conclusión.
 - Considera las necesidades y nivel de conocimiento de tu audiencia. Ajusta tu mensaje y tono de voz según el público al que te diriges.
 - Fomenta la participación de la audiencia y demuestra disposición para escuchar sus comentarios o preguntas. La retroalimentación es esencial.
 - Utiliza un tono de voz adecuado y modula tu entonación para enfatizar puntos importantes. Evita hablar demasiado rápido o monótonamente.
 - Tu lenguaje corporal comunica tanto como tus palabras. Mantén contacto visual, utiliza gestos apropiados y muestra una postura abierta y receptiva.
 - Ilustra tus puntos con ejemplos concretos o anécdotas relevantes para hacer que la información sea más accesible y memorable.
 - Muestra respeto por tu audiencia y sé cortés en tus interacciones. Esto contribuirá a un ambiente de comunicación positivo.
 - Minimiza interrupciones durante la transmisión oral, como llamadas telefónicas o distracciones innecesarias.
 - Si es apropiado, utiliza apoyos visuales como presentaciones, gráficos o imágenes para mejorar la comprensión.
 - Al finalizar tu comunicación oral, ofrece un resumen de los puntos clave y posiblemente un llamado a la acción o una conclusión.
 - Ensaya y prepara tu discurso con anticipación para sentirte seguro y asegurarte de que el mensaje sea efectivo.

Fuente: Elaboración propia con base en Estaba, R. J. 2008.

4.4 Barreras de comunicación

Según una investigación de medios de comunicación (Ramírez, 2017), las principales barreras y problemas de comunicación que existen en algunas pymes durante una ejecución de estrategia hacen más difícil su crecimiento y fortalecimiento, a continuación, se presentan las 2 principales:

Figura 34. Barreras comunicación interna



Fuente: Elaboración propia con base en Ramírez, A. 2017.

4.5 Habilidades básicas para comunicarse

Las personas a cargo de una organización deben estar en constante comunicación con diversos grupos de interés, por lo que el desarrollo de habilidades en este tema será necesario para mejorar su rendimiento y productividad. A continuación, se presenta una gráfica sobre las habilidades básicas que según diversos empresarios consideran que un directivo debe tener para comunicar (Naranjo, 2015) (Ver figura 35).

Figura 35. Habilidades comunicacionales según empresarios



Fuente: Elaboración propia con base en Naranjo, R. 2014.

4.6 Comunicación de apoyo

La comunicación de apoyo crea un ambiente positivo en las organizaciones y por ello se ha convertido en una tendencia de comunicación organizacional. Normalmente utiliza mensajes y expresiones que fomentan la comprensión y empatía para incentivar la confianza entre las personas (Arana, 2021). Su objetivo es que cada participante se sienta en un espacio en donde puede desarrollar sus actividades con el apoyo de sus colegas de trabajo. Para implementar este estilo de comunicación, es necesario desarrollarla desde los puestos directivos y que estos sean los que vigilen su correcto cumplimiento (ver figura 36).

Figura 36. Comunicación de apoyo en directivos



Fuente: Elaboración propia con base en Arana, W. H. 2021.

4.7 Actitudes y cambio de actitudes

Con respecto a la actitud, ha sido un concepto desarrollado por la psicología, que ha determinado que existen factores afectivos, cognitivos y conductuales que impulsan u obstaculizan en las personas el deseo por ejecutar y concretar acciones. Por ello, los sentimientos, los pensamientos y los comportamientos fomentan la forma de ser de las personas y determinan sus conductas. Asimismo, la educación, la experiencia y la influencia social son elementos que impactan en la conformación de actitudes, que, al mismo tiempo, cambian a través del tiempo porque las personas también se transforman por medio de las experiencias que viven (ver figura 37).

Figura 37. Actitud



Fuente: Elaboración propia con base en Arnau, L. & Montané, J. 2010.

Resumen Unidad. 4

La Unidad 4 aborda a la comunicación, tomando en cuenta a la comunicación efectiva y su relación con el liderazgo, así como las habilidades esenciales para una interacción exitosa. Enseguida algunos puntos clave.

Comunicación Efectiva: Esta comunicación es central para las organizaciones y su correcto funcionamiento. Se analiza la manera en que una comunicación clara y transparente es esencial para el éxito en equipos y organizaciones.

Liderazgo y Comunicación: El liderazgo y la comunicación son un binomio necesario para que las organizaciones cumplan sus metas. Los líderes efectivos utilizan la comunicación para inspirar, guiar y motivar a sus equipos para promover productividad, rentabilidad y resultados óptimos.

Proceso de Transmisión de Mensajes Orales y Escritos: Examinamos el proceso de transmisión de mensajes, comprendiendo cómo se lleva a cabo la comunicación tanto de manera oral como escrita.

Habilidades Básicas para Comunicarse: Las habilidades fundamentales para una comunicación exitosa incluyen: escuchar activamente, expresarse claramente y adaptarse al público objetivo.

Comunicación de Apoyo: Aprendimos sobre la importancia de la comunicación de apoyo para crear un ambiente donde las personas se sientan escuchadas y valoradas.

Actitudes y Cambio de Actitudes: Finalmente, revisamos cómo la comunicación puede influir en las actitudes y cómo los líderes pueden utilizar estrategias de comunicación para facilitar cambios positivos en las actitudes de sus equipos.

Esta unidad proporciona una comprensión integral de la comunicación en el contexto de las habilidades directivas, destacando su papel fundamental en el liderazgo efectivo y en la creación de entornos de trabajo colaborativos.

Unidad 5. Equipos de trabajo

El dinamismo del contexto social ha permeado a las organizaciones y les ha demandado nuevas formas de organización en el trabajo. Las personas han dejado de tener un rol definitivo para responder a las diversas necesidades de su público, para esto la creación de equipos de trabajo permite enfocarse en nuevos proyectos para responder estas inquietudes de manera rápida y eficiente (Cardona & Trejos, 2020).

5.1 Equipos y trabajo en equipos

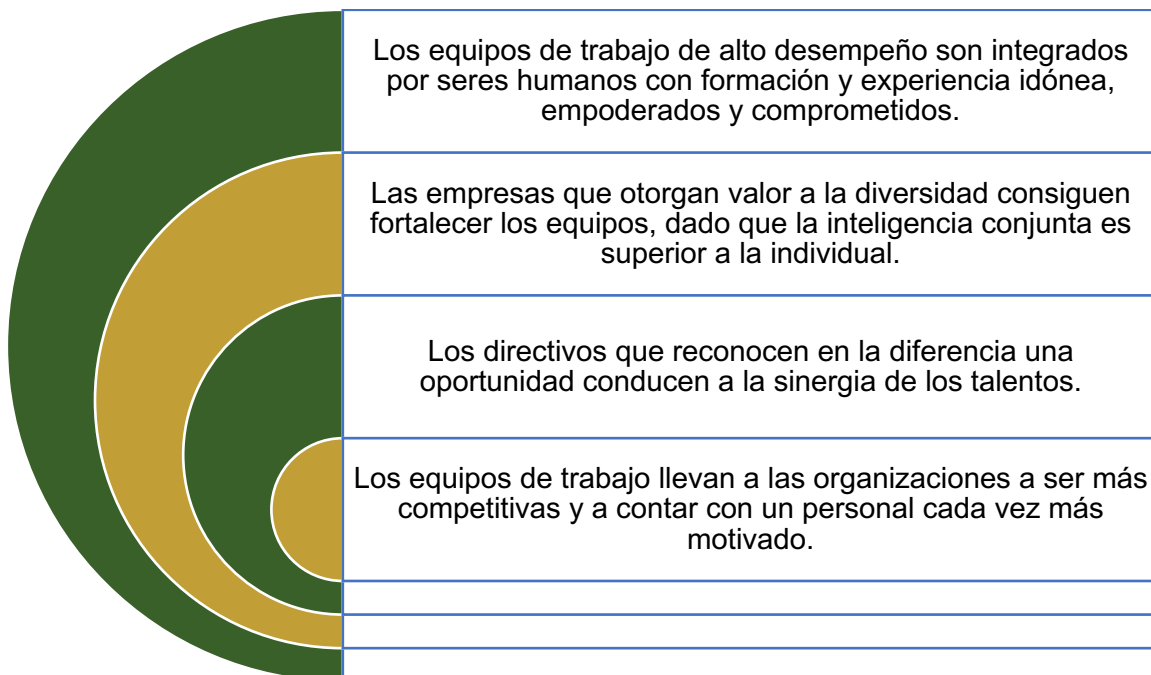
Según (Cardona & Trejos, 2020) existe una diferencia importante entre grupo de trabajo y equipo de trabajo. El primero, es un conjunto de personas que participan dentro de una institución con determinadas funciones asignadas. El equipo de trabajo se caracteriza por una interacción coordinada y organizada en donde las funciones se determinan en términos de conocimientos y habilidades personales. Además, están inmersos en una cultura corporativa que les permite estructurar y concretar los objetivos de manera equilibrada y en apoyo mutuo.

5.2 Desarrollo del equipo

El desarrollo de un equipo es un proceso continuo que implica cultivar relaciones sólidas, fomentar colaboración y mejorar el rendimiento colectivo. Enseguida, se presenta una lista de recomendaciones que pueden ayudar en este proceso:

- ◆ Establecer objetivos claros.
- ◆ Clarificar roles y responsabilidades.
- ◆ Comunicación abierta.
- ◆ Construir confianza.
- ◆ Facilitar la colaboración.
- ◆ Reconocimiento y celebración.
- ◆ Desarrollo de Habilidades.
- ◆ Evaluación continua.
- ◆ Cohesión y sentido de pertenencia.
- ◆ Flexibilidad y adaptabilidad.
- ◆ Promover la autonomía.
- ◆ Mejora continua.

Figura 38. Equipos de trabajo de alto desempeño

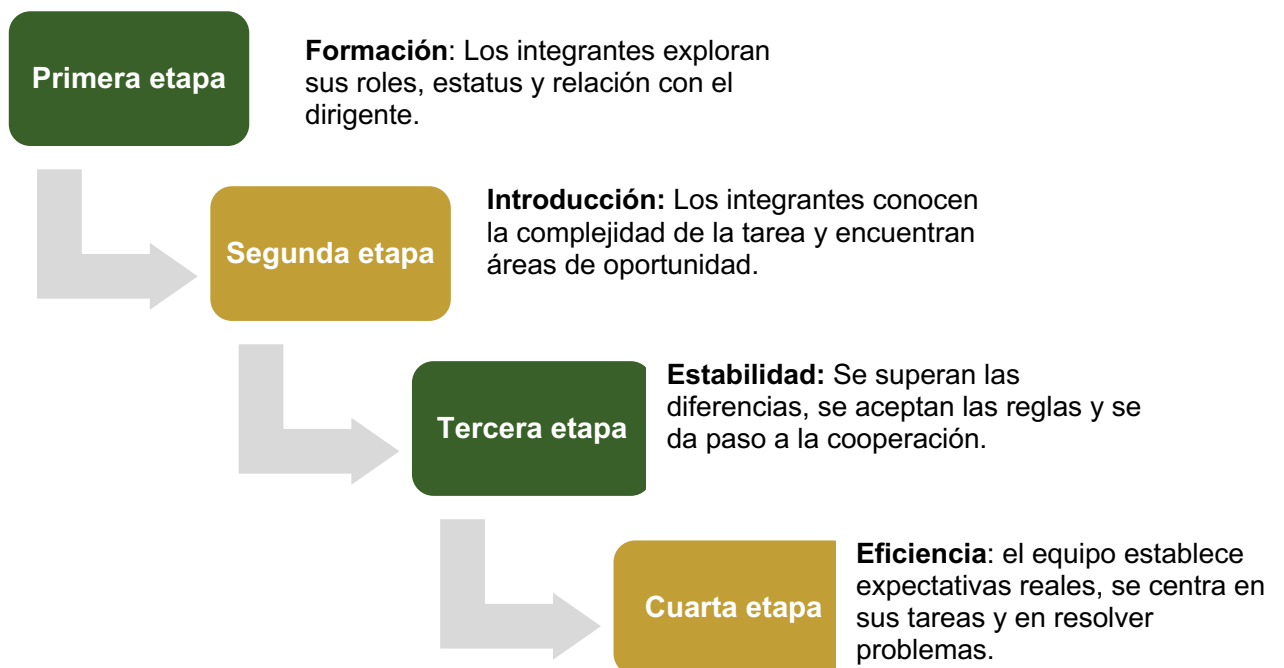


Fuente: Elaboración propia con base en Cardona & Trejos. 2020.

5.2.1 Etapas del desarrollo del equipo

Tal como se apuntó en párrafos anteriores, la adaptabilidad de las personas en los equipos debe ser fundamental para la operación de una organización. Enseguida, se presentan las etapas para construir este proceso de adaptación (Toro, 2015).

Figura 39. Etapas equipos de trabajo



Fuente: Elaboración propia con base en Toro, L. Y. 2015.

Estas etapas dan cuenta de que todo proceso requiere tiempo para que los equipos se integren de manera coordinada, y desarrollen habilidades para comprender y dominar sus tareas y roles. Asimismo, el conocimiento de reglas, normas y reglamentos organizacionales es un aspecto que se domina con el tiempo.

5.3 Equipos de Trabajo Efectivos

El concepto de Equipos de Trabajo efectivos considera siete características que debe tener un equipo, estas son se conocen con el acrónimo PERFORM, que se detallan en la figura 40 (Carew, 2007 citado por Cardona y Trejos, 2020).

Figura 40. PERFORM

Propósito y valores: Existe un objetivo común que responde a los valores de todos.

Empoderamiento: Todos asumen su participación y confían en los demás.

Relaciones y comunicación: Interacción fluida y solución de conflictos con respeto.

Flexibilidad: Los integrantes adaptan sus funciones para afrontar los cambios colectivamente.

Óptimo rendimiento: Objetivos de excelencia definidos por todos.

Reconocimiento y aprecio: Existe una manera de evidenciar positivamente el esfuerzo

Motivación: Los integrantes tienen intención de aportar al desarrollo del equipo.

Fuente: Elaboración propia con base en Cardona & Trejos, 2020.

Las habilidades PERFORM involucran a los objetivos como elemento de claridad sobre el rumbo que tomarán las acciones de cada individuo, pasando por la capacidad para poder ejecutar las tareas y la adaptación a las funciones programadas. También, se destaca el rendimiento como un aspecto que puede originar el reconocimiento y la motivación en el desarrollo de equipos. Ser directivo

es más que tener un área como responsabilidad, implica aun involucramiento cercano y profundo con las personas.

5.4 Habilidades del Trabajo en Equipo

Un directivo debe desarrollar habilidades sociales para enfrentar cualquier proyecto, pues no es suficiente con tener un equipo de trabajo con responsabilidades específicas. El control, el equilibrio y capacidad de generar armonía en los equipos de trabajo es parte de las funciones de quienes participan en puestos gerenciales o directivos (León et al., 2015).

Figura 41. Etapas equipos de trabajo

Habilidades de autoafirmación	Habilidades de recepción de información	Habilidades de emisión de información
<ul style="list-style-type: none"> •Autoconocimiento •Asertividad •Establecer límites •Confianza en uno mismo •Resiliencia •Toma de decisiones •Manejo de críticas •Empoderamiento personal •Negociación •Autenticidad •Cuidado personal •Saber decir no 	<ul style="list-style-type: none"> •Escucha activa •Comprensión •Observación •Preguntas clarificadoras •Empatía •Adaptabilidad •Discernimiento •Memoria •Habilidad tecnológica •Leer comunicación no verbal •Feedback receptivo 	<ul style="list-style-type: none"> •Claridad •Adaptabilidad al estilo de comunicación •Organización del mensaje •Uso adecuado del lenguaje •Manejo de emociones •Negociación y Persuasión •Tono de voz y modulación •Síntesis de información

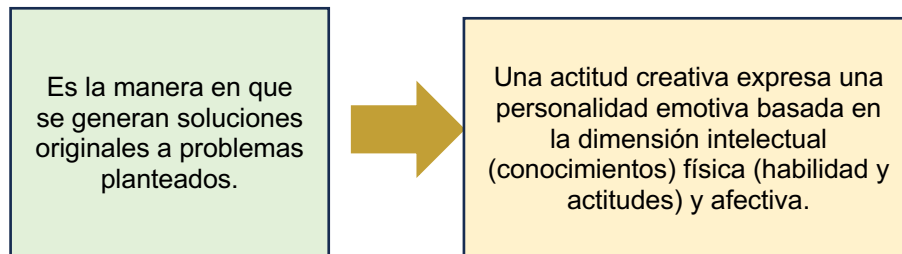
Fuente: Elaboración propia con base en León, B., Felipe, E., Mendo, A. & Iglesias, D. 2015.

5.5 Creatividad

Desde hace algunos años el concepto de creatividad ha tenido un resignificado a partir de su vinculación con la productividad. La resolución de conflictos en el sector administrativo y organizativo adoptó este concepto como una forma o habilidad de

los directos en resolver nuevas interrogantes que el contexto presenta (Martínez & González, 2019).

Figura 42. Creatividad organizacional



Fuente: Elaboración propia con base en Martínez & González. 2019.

Resumen Unidad. 5

La Unidad 5 expone la relevancia de los equipos de trabajo, abordando aspectos importantes como su desarrollo, las habilidades necesarias y la promoción de la creatividad. A continuación, se hace un sumario de los puntos clave:

Equipos y Trabajo en Equipos: Se detalla la naturaleza de los equipos y cómo el trabajo en equipo se ha vuelto esencial en los entornos laborales.

Desarrollo del Equipo: Analizamos el proceso de desarrollo del equipo, destacando las etapas que los equipos atraviesan desde su formación hasta su madurez.

Etapas del Desarrollo del Equipo: Examinamos las distintas etapas que caracterizan la evolución de un equipo, desde la formación hasta la realización.

Equipos de Trabajo Efectivos: Nos centramos en las características que hacen que un equipo sea efectivo, incluyendo la comunicación abierta, la confianza y la colaboración.

Habilidades del Trabajo en Equipo: Exploramos las habilidades esenciales para trabajar en equipo, desde la capacidad de escuchar y comprometerse hasta la resolución de conflictos.

Creatividad: Concluimos la unidad examinando la importancia de la creatividad en los equipos. Comprendimos cómo fomentar un entorno que impulse la creatividad y cómo esta contribuye a la innovación y al logro de metas.

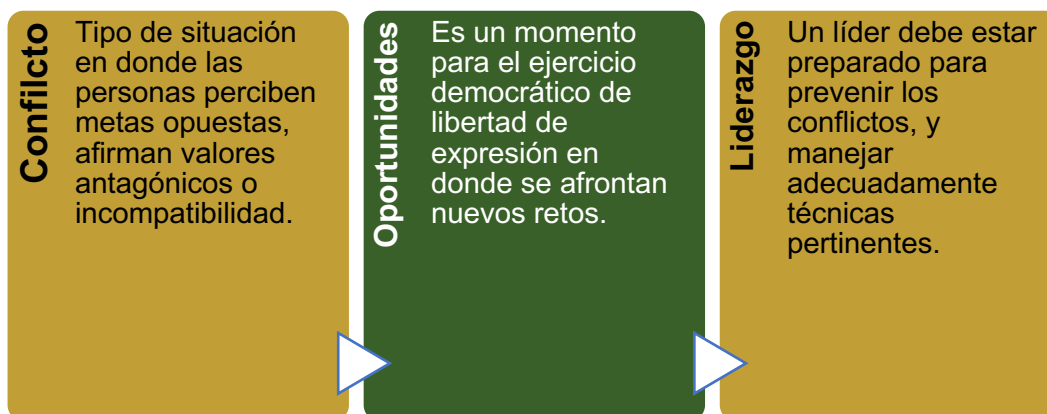
Esta unidad proporciona una visión completa de la dinámica de los equipos de trabajo, desde su formación hasta su eficaz funcionamiento. Entender las etapas de desarrollo y las habilidades necesarias es esencial para líderes e integrantes del equipo que buscan maximizar su contribución y lograr resultados exitosos.

Unidad 6. Manejo de conflictos

Todas las organizaciones viven diversos cambios que pueden generar conflictos organizacionales. Por ejemplo, modificaciones en la demanda, baja de rentabilidad, presión por la competencia, ajustes en el personal, entre otros. Por ello, es necesario que las personas que ocupan posiciones directivas tengan conocimientos de cómo reaccionar antes, durante y después de que sucedan estos cambios, ya que los conflictos pueden aparecer y se requiere de un manejo efectivo de estos (Alva, 2022).

6.1 Conflicto y liderazgo

Figura 43. Conflicto y liderazgo



Fuente: Elaboración propia con base en Alva, C. A. 2022.

Una de las virtudes del directivo debe ser el entendimiento del conflicto para comprender de dónde proviene el problema y cómo solucionarlo de una forma creativa. Un líder debe evaluar en qué momento enfrentar directamente un conflicto y cuándo utilizar estrategias más colaborativas. La evasión constante puede llevar a tensiones no resueltas.

6.2 Estilos de manejo de conflictos

De acuerdo con algunos autores los líderes manejan los conflictos en función de sus características o estilos, y cada uno de estos refleja una combinación diferente de asertividad y cooperación para poder resolverlos (Thomas y Kilmann, 1947 citado por Villamediana et al., 2015) (Ver figura 44).

Figura 44. Conflicto y liderazgo

Estilo	Asertividad	Cooperación	Características
Integrador	Alto	Alto	Las personas con un estilo integrador buscan soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes involucradas. Comprenden las perspectivas de los demás y encuentran los compromisos que benefician a todos.
Dominante	Alto	Baja	Pretenden alcanzar los propios objetivos, a menudo, a expensas de las necesidades de los demás. Puede implicar un enfoque más competitivo y menos colaborativo.
Evitativo	Baja	Baja	Tiende a postergar la confrontación directa en situaciones conflictivas. Se pospone la resolución del conflicto y por ello, no es la manera más eficiente.
Complaciente	Baja	Alto	Promueven la satisfacción de las necesidades de los demás a expensas de las propias. Pueden ceder fácilmente en un conflicto para mantener la armonía.
Comprometido	Moderada	Moderada	Fomentan un equilibrio entre la satisfacción de las propias necesidades y la consideración de lo que requieren los demás. Encuentran soluciones intermedias y llegan a acuerdos mutuamente aceptables.

Fuente: Elaboración propia con base en Villamediana, J., Donado, A. & Zerpa, C.E. 2015.

6.3 Fuentes del conflicto

Las personas son el resultado de su contexto, historia familiar y social, creencias, juicios y valores que construye su pensamiento y su forma de actuar. Al formar parte de una organización, existe convivencia e interacción entre quienes integran los equipos de trabajo. Existen coincidencias entre individuos con diferentes formas de pensar que pueden generar desencuentros que requieren de su intervención y cooperación para solucionarlos.

A continuación, se presentan las fuentes de conflicto que pueden confrontar las personas en la organización (Redorta, 2004).

Figura 45. Fuentes del conflicto

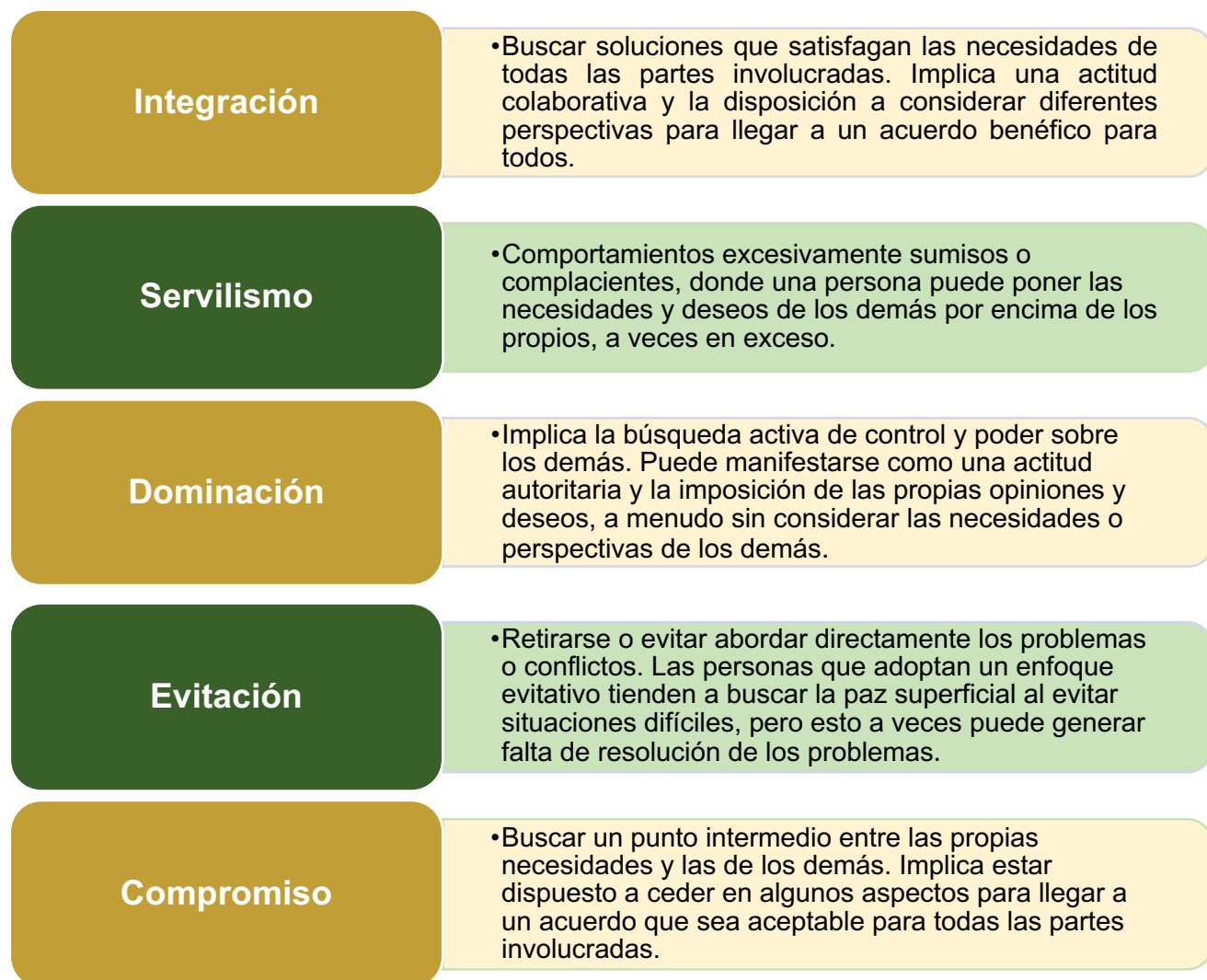


Fuente: Elaboración propia con base en Redorta, J. 2004.

6.4 Modelo bidimensional del comportamiento de conflicto

A lo largo de los años, el estudio del conflicto ha abierto una oportunidad de conocer diversos modelos que describen la conducta de las personas (estilos) ante situaciones de conflicto. A continuación, se presenta el modelo bidimensional con cinco estilos de gestión del conflicto interpersonal (Rahim y Bohoma, 1979 y Thomas, 1992 citados por Benitez et al., 2012) (Ver figura 46).

Figura 46. Estilos de gestión del conflicto



Fuente: Elaboración propia con base en Benítez, M., Medina, F. & Munduate, L. 2012.

6.5 Negociación

Así como el conflicto es inherente a la organización también existen formas de gestionarlo después haber aplicado alguno de los métodos anteriores. Es importante destacar que la negociación es una de las formas más eficientes para cualquier persona al mando de un equipo u organización.

Figura 47. Pasos para la negociación



Fuente: Elaboración propia con base en Alva, C. A. 2022.

Resumen Unidad. 6

La Unidad 6 explica la habilidad de manejar conflictos, tomando en cuenta la relación entre conflicto y liderazgo, así como los modelos y las estrategias de negociación. Enseguida, se presentan los aspectos clave:

Conflicto y Liderazgo: La conexión entre conflicto y liderazgo es importante porque son los líderes quienes pueden influir en la gestión de situaciones conflictivas en equipos y organizaciones.

Estilos de Manejo de Conflictos: Analizamos los diferentes estilos que las personas adoptan al enfrentar conflictos, desde enfoques colaborativos hasta estrategias evitativas.

Fuentes del Conflicto: Identificamos las diversas fuentes que pueden dar origen al conflicto en un entorno organizativo, desde diferencias de opinión hasta competencia por recursos.

Modelo Bidimensional del Comportamiento de Conflicto: Examinamos un modelo bidimensional que ayuda a comprender el comportamiento en situaciones de conflicto, considerando la cooperación y la competencia como dimensiones clave.

Negociación: Concluimos la unidad describiendo la negociación como una herramienta efectiva para resolver conflictos. Revisamos estrategias de negociación y cómo pueden aplicarse para lograr soluciones mutuamente beneficiosas.

Esta unidad proporciona una comprensión integral de cómo los líderes y los integrantes del equipo pueden abordar y resolver conflictos de manera efectiva. Desde la identificación de fuentes de conflicto hasta la aplicación de estrategias de negociación, estos conocimientos son esenciales para mantener un entorno de trabajo saludable y productivo.

Fuentes de consulta

1. Alva, C. A. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 4691-475. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226
2. Arana, W. H. (2021). Diseño y construcción de un instrumento para evaluar el potencial de habilidades directivas de los trabajadores. *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(47), 19-27.
3. Arias, F. J., González-Marin, Y. & Garcés, L. F. (2022). Managerial skills as a determinant of international negotiation. *Pensamiento Americano*, 15(30), 1-12. <https://doi.org/10.21803/penamer.15.30.494>
4. Arnau, L. & Montané, J. (2010). Aportaciones sobre la relación conceptual entre actitud y competencia, desde la teoría del cambio de actitudes. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 8(3), 1283-1302. <https://www.redalyc.org/pdf/2931/293122000016.pdf>
5. Benítez, M., Medina, F. & Munduate, L. (2012). La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicios. *Anales de psicología*, 28(1), 139-149.
6. Berardi, A. L. (2015). Motivación Laboral y Engagement. [tesis de licenciatura, Universidad FASTA]. Repositorio Institucional Universidad Fasta. <http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/handle/123456789/507>
7. Camacho, C. J., Espinoza, E. E. & Vásquez, D. K. (2018). El Estilo de Liderazgo y su Relación con la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca-Huánuco, 2017. [tesis de licenciatura, Universidad Nacional Hermillo Valdizán de Huánuco]. Repositorio Institucional UNHEVAL. <https://hdl.handle.net/20.500.13080/4252>
8. Cardona, C. P. & Trejos, J. J. (2020). Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 71-82. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
9. Carpio, M. B. & Solís Muñoz, J. B. (2022). Habilidades de liderazgo y productividad en los equipos de trabajo de los laboratorios del CIITT, UCACUE-Ecuador. *Alfa Publicaciones*, 4(3.2), 56-73. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.2.278>
10. CEPAL. (2020). Educación, juventud y trabajo. Habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante. Naciones Unidas.
11. Diez, S. & Sánchez, C. E. (2017). Influencia de la personalidad y la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Revista Empresarial*, 11(3), 22-27.

12. Duarte, O.E. & Aguilar, O. C. (2022). Habilidades directivas y su impacto sobre los ámbitos de venta de las micro y pequeñas empresas. *Revista RELAYN Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica*, 6(3), 111-124. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.3.655>
13. Estaba, R. J. (2008), Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo. *Telos*, 10(1), 139-153. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318315010>
14. Giraldo, D. & Naranjo, J. A. (2014). Liderazgo: Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias [tesis de pregrado, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional E-docUR. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/8672>
15. González-Marin, Y., Canós-Darós, L. & Hernández, D. F. (2022). Habilidades directivas: bases del liderazgo organizacional. *South Florida Journal of Development*, 3(4), 4495-4505.
16. Guirado, D. (2019). Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom. [tesis doctoral, Universidad Católica de Murcia]. Repositorio Institucional UCAM. <http://hdl.handle.net/10952/4220>
17. Guzmán, E. A. (2023). Liderazgo y comunicación organizacional en los docentes de una unidad educativa de Quevedo, 2023. [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional Digital Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/120461>
18. Harma, A. (2019). Pirámide de jerarquías en la empresa. *Revista Científica de la Universidad de Belgrano*, 2(1), 195-199.
19. Herrera, J. I., Méndez, K. V. & Zambrana, M. P. (2020). Dirección. Comunicación Gerencial en las Organizaciones. [tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio Institucional RIUMA. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/12859>
20. Izquierdo, Á. (2002). Temperamento, carácter, personalidad. Una aproximación a su concepto e interacción. *Revista Complutense de Educación*, 13(2), 617-643.
21. Laure, R. V. (2018). Motivadores no monetarios para el área comercial compañía papelera Mendoza S.A. [tesis de licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional Universidad Mayor de San Andrés. <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/21443>
22. León, B., Felipe, E., Mendo, A. & Iglesias, D. (2015). Habilidades sociales en equipos de aprendizaje cooperativo en el contexto universitario. *Behavioral Psychology*, 23(2), 191-214.

23. Lucero, A. L. (2021). Habilidades Gerenciales y Desempeño Directivo en las Instituciones Educativas del Nivel Primaria del Distrito de Santa María, 2018 [tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio UNJFSC. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/5377>
24. Madrigal, B. E. (2009). Habilidades Directivas (2.ª ed.). McGraw Hill.
25. Manosalvas, C., Manosalvas, L., Paredes, Y. & Chafra, A. (2017). Personalidad y liderazgo: Análisis teórico de su Relación. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 106-114.
26. Martínez, D. & González, M. (2019). Habilidades creativas en equipos de desarrollo de Software. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (2), 1-14.
27. Naranjo, R. (2014). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 28, 119-146
28. Neira, D. C., Cárdenas, H. C. & Balseca, N. C. (2017). Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 331-335. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
29. Palafox, M. O., Ochoa, S. & Jacobo-Hernández, C. A. (2020). El liderazgo: una visión desde las teorías organizacionales. *Apuntes Universitarios*, 10(3), 95-112. <https://doi.org/10.17162/au.v10i3.463>
30. Paredes, D., Cervantes, G. V., Ibarra, L. E. & Cruz, M. (2022). Las habilidades directivas de coaching, comunicación, trabajo en equipo y su relación con la competitividad de las PyMEs de Benito Juárez, Sonora México. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 15(38), 1-20.
31. Peña, H. C. & Villón, S. G. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
32. Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, 1(36), 188-192.
33. Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques*, 31(1), 21-46.
34. Ramírez, A. (2017). Barreras de comunicación en la ejecución de la estrategia empresarial. [Trabajo de grado para especialidad, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio UMNG. <http://hdl.handle.net/10654/16181>

35. Ramírez, M. A. & Manjarrez, N. N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Revista Ciencias Sociales y Económicas*, 6(2), 27-37. <https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>
36. Redorta, J. (2004). *Cómo analizar los conflictos*. Paidós.
37. Toro, L. Y. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones. [trabajo de obtención grado especialidad, Universidad Militar Nueva Granda]. Repositorio Institucional UMNG. <http://hdl.handle.net/10654/13939>
38. Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional y Cambio Educativo: Una Reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 74-91.
39. Villamediana, J., Donado, A. & Zerpa, C.E. (2015). Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral. *Revista Dimensión Empresarial*, 13, (1), 73-94. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.339>
40. Whetten, D. A. & Cameron K. S. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (9.ª ed.). Pearson Educación de México.
41. Zertuche, M. L. (2013). *El liderazgo positivo. Y el análisis de los rasgos positivos que los subordinados perciben de sus líderes que propiciarían un ambiente sano dentro de la organización* [tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Colección Digital UANL. <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080256643.PDF>
42. Zúñiga, A., Paz, L. E., Paz, D. A., González, M. R., Paz, R., Vaca, C. K., Valdivia, A. A. & Navarro, I. H. (2023). Habilidades blandas en relación a habilidades blandas y duras exigidas en empresas. *South Florida Journal of Development*, 4(1), 117-129.