

**CAPACITACIÓN EN HABILIDADES GERENCIALES ENFOCADA EN EL
LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA

BOGOTA D.C. JUNIO DE 2020

**CAPACITACIÓN EN HABILIDADES GERENCIALES ENFOCADA EN EL
LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

TRABAJO DE GRADO

Ps. Jaime Ferro

ASESOR

Ingrid Alexandra Forero Cruz (426508) y Diana Lorena Gómez Forero (426575)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA

BOGOTÁ D.C., JUNIO DE 2020



Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)
Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra
hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Las opiniones expresadas en este trabajo son responsabilidad de los autores; la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia ha verificado el cumplimiento de las condiciones mínimas de rigor científico y de manejo ético.”

(Artículo 65 Reglamento Interno)

Agradecimientos

Agradecemos a Dios, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad. Gracias a nuestros padres por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas. Y agradecemos profundamente a nuestros docentes de la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia, por compartirnos sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, al profesor Jaime Ferro tutor de nuestro trabajo, quien nos ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente.

Dedicatoria

A nuestras familias
Con inmensa gratitud y cariño,
quienes estuvieron siempre
apoyándonos con paciencia.

Tabla de contenido

Resumen, 10

Justificación, 10

Habilidades gerenciales, comunicación y liderazgo, 12

Habilidades Gerenciales, 12

Trabajo en equipo, 13

Toma de decisiones, 14

Motivación, 15

Comunicación, 15

Liderazgo, 17

Objetivos, 24

 Objetivo General, 24

 Objetivos Específicos, 24

Método, 25

- . Objetivo General del Estudio de Mercado, 25
- Objetivos Específicos del estudio de Mercado, 25
- Presentación del producto, 25
- Logotipo y slogan del producto, 26
- Producto básico, 26
- Producto real, 27
- Producto ampliado, 28
- Clientes – segmentación, 28
- Mercado potencial, 29
- Mercado objetivo, 30
- Mercado meta, 31
- Competencia Directa y Sucesoria, 31
- Análisis DOFA, 32
- Estrategias, 33
 - Canal de distribución, 33

Presupuesto, 34

Resultados, 36

Discusión y Conclusiones, 41

Referencias, 42

Apéndices, 48

Lista de tablas

Tabla 1. Número de empresas en Colombia por sectores económicos y tamaño

Tabla 2. Análisis DOFA

Tabla 3. Costos, Gastos y Ganancias

Tabla 4. Descripción de la ejecución del taller

Lista de Apéndices

Apéndice A. Empresas competencia directa,

Apéndice B. Empresas competencia sucedánea,

CAPACITACIÓN EN HABILIDADES GERENCIALES ENFOCADA EN EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Resumen

El objetivo del presente documento es desarrollar una capacitación en habilidades gerenciales enfocada en el liderazgo y la comunicación organizacional, la cual, será dirigida a gerentes de medianas empresas del sector de servicios de Bogotá. La teoría está basada en la pirámide de habilidades gerenciales de Reh, en donde argumenta que, el liderazgo es la destreza principal que deben de desarrollar las personas con éste tipo de cargos, seguida de la capacidad de comunicarse de forma asertiva. Por lo tanto, se empleó el modelo de liderazgo transformacional, pues, la persona que lo aplica, es capaz de motivar, inspirar, y transmitir ideas de manera adecuada a su equipo de trabajo, obteniendo un mejor desempeño en las actividades, notando los resultados a nivel organizacional. Así que, la capacitación será dividida en tres sesiones, dos de ellas, se enfocarán en los temas de liderazgo y comunicación, mientras que en la última, se abordará de manera conjunta estos dos conceptos, estableciendo su relación y la importancia de aplicarlos en diferentes situaciones laborales.

Palabras Clave: Habilidades gerenciales, Liderazgo transformacional, Comunicación asertiva.

Justificación

A medida que el mundo sigue avanzando, los colaboradores buscan desarrollarse y volverse más competentes frente al mercado laboral. Sin embargo, la falta de oportunidades de crecimiento dentro de una organización genera pérdida de talento. Es por esto, que es importante generar espacios de formación y desarrollo de habilidades tales como la comunicación y el liderazgo, pues estas son indispensables tanto en el contexto laboral como en el personal.

De este modo, las habilidades directivas aportan herramientas para afrontar la demanda existente que se presenta en todos los sectores empresariales. Por esto, una de las habilidades más importantes que se requieren es el liderazgo, pues es aquella que se basa en la influencia

interpersonal orientada hacia el logro de objetivos de la empresa y se necesita de destrezas personales como: empatía, carisma y comunicación asertiva (Donawa et al., 2019).

Un líder debe ser capaz de transmitir la estrategia y la misión de la empresa, así como los objetivos. Para esto, es indispensable generar una comunicación efectiva entre líderes y grupos de trabajo con el fin de establecer una dinámica de trabajo adecuada. De este modo, los gerentes juegan un papel clave en las organizaciones, pues sus estilos de liderazgo y comunicación, direccionan las formas de trabajo de sus empleados, generando impacto en la consecución de las metas planteadas por la organización.

De este modo, la capacitación en habilidades gerenciales para aumentar el liderazgo y la comunicación organizacional, busca contribuir en las organizaciones, a través del fortalecimiento de dichas habilidades en los mandos directivos, pues a través del tiempo se ha demostrado la necesidad de formar en estas destrezas para el desarrollo de las empresas.

Así mismo, la capacitación se centra en el liderazgo transformacional el cual se base en la idea de que el líder debe ser un agente de cambio, promoviendo aspectos tales como el compromiso y la motivación de su equipo, así como generar relaciones de valor entre las tareas y quienes las desempeñan. Este tipo de liderazgo, promueve el crecimiento de la organización pues se interesa por las individualidades de sus colaboradores a través del carisma y la aproximación personal, lo cual se ha demostrado que es un factor que incide en el aumento del desempeño y por ende de la producción. (Almirón y Tikhomirova, 2015).

Por otra parte, el producto está dirigido a los gerentes de medianas empresas. Se espera que este programa contribuya en el desarrollo y/o potencialización de destrezas en los trabajadores del cargo en mención, y que de ésta forma la organización pueda seguir evolucionando de manera competitiva en el mercado empresarial. Así mismo, la capacitación se encuentra basada en un marco teórico y empírico, por lo cual cuenta con una base científica, lo que permite garantizar que el producto se realizó de acuerdo a investigaciones relacionadas con el tema.

Dicho lo anterior, es importante aludir al concepto de mediana empresa, pues es una de las estructuras de mercado que en América Latina representan el 99,5% del total de las empresas y son responsables del 61% del empleo formal (Correa, Leiva y Stumpo, 2018). En Colombia, estas empresas presentan una gran heterogeneidad no solo en su productividad sino también en las características de sus fundadores. Por esto, radica la importancia de nuevas herramientas que ayuden a impulsar y competir con nuevos mercados, hasta llegar a ser parte

de las grandes empresas, lo cual a su vez, generaría crecimiento económico en el país (Franco y Urbano, 2019).

De igual forma, en Colombia las medianas empresas, representan el mayor porcentaje de empleo que se genera. De esta manera, la participación de dichas empresas es fundamental, pues de acuerdo al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) hasta el 8 de agosto de 2015, se encontraban registradas en las Cámaras de Comercio 2'518.120 pequeñas y medianas empresas de las cuales 39,9% corresponden a sociedades y el restante 60,1% son personas naturales (Dinero, 2016).

Por otra parte, es importante mencionar el concepto de gerencia, el cual puede entenderse como aquellas personas que son agentes de transformación, las cuales conducen a las organizaciones a nuevos caminos empresariales. Además, son quienes realizan nuevos procesos y dirigen los objetivos y metas de la organización con el fin de lograrlas; igualmente deben modificar comportamientos y actitudes del capital humano (González, Salazar, Ortiz y Verdugo, 2017). Por lo tanto, hay un punto diferenciador entre un gerente que se dedica a dirigir dando órdenes, a uno que desarrolle y potencialice las habilidades gerenciales, puesto que, de ésta manera facilitan los procesos administrativos (Ruiz, 2016 cómo se citó en Franco, 2017) sobre todo si pueden enfocar en la comunicación asertiva y liderazgo, para un mejor funcionamiento tanto del cargo, como del equipo organizacional.

Conceptualización habilidades gerenciales, comunicación y liderazgo

El fenómeno de la globalización, ha provocado que el mundo actual se comporte de una manera diferente, por lo cual exige que las organizaciones y las personas que las conforman deban adaptarse a estos cambios. Es por esto, que los gerentes cumplen una función determinante en la organización, pues influyen directamente en el rendimiento de la misma, así como sus competencias y habilidades, destacando el liderazgo y la comunicación.

Habilidades Gerenciales

Es importante definir en primera medida qué es una habilidad, pues es la base del concepto en general, siendo el talento y aptitud para realizar una actividad; es decir, que, una persona puede ser hábil cuando realiza algo con éxito y destreza. Además se considera como una capacidad de convertir el conocimiento en acción para tener un buen desempeño (Jafarzadeh, 2013). Tal característica en el ámbito laboral es fundamental, puesto que, las empresas buscan personas que están dispuestas a potenciar sus capacidades con el fin de mejorar su rentabilidad y calidad a nivel organizacional (Martínez Viñado 2010)

Complementando la idea anterior, según Goleman (1995, 1998) como se citó en Whetten y Cameron (2005) dentro de las habilidades directivas, se puede incluir el concepto de inteligencia emocional, pues, dentro de éste constructo se puede determinar las habilidades de autoconocimiento, autocontrol, motivación, habilidad de entender señales emotivas y conductuales de los demás (empatía) y habilidades interpersonales, como por ejemplo el liderazgo.

Por otra parte, las habilidades Gerenciales se pueden caracterizar por ser: *conductuales*, pues son acciones que los individuos llevan a cabo y conducen a ciertos resultados que pueden ser observados por otros; son *controlables*, pues el desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo; por último, se *pueden desarrollar* o mejorar por medio de la práctica y la retroalimentación, implicando a otras personas, (Whetten y Cameron, 2005).

Mencionado lo anterior, las habilidades gerenciales se consideran importantes para una persona con un cargo directivo, pues, según Drucker (1954) como se citó en Pereda (2016) deben abordar cinco operaciones básicas como: fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, evaluar, desarrollar y formar personas. Mientras que Reh (2009) como se citó en Pereda (2016) propone una pirámide para organizar las habilidades gerenciales en cuatro niveles. El primero se trata de las capacidades de: planear, organizar, dirigir y controlar. En el segundo ubicó las capacidades de: Motivar, Capacitar, Entrenar, y Fomentar la participación de los empleados. Mientras que en el tercero se encuentra la efectividad y el cuarto siendo la punta de la pirámide está la capacidad de liderazgo.

Dichas las anteriores definiciones, es importante profundizar en las habilidades gerenciales más importantes que han retomado los anteriores autores, destacando el liderazgo y la comunicación, ya que serán los dos temas centrales del presente escrito:

Trabajo en equipo. Dentro de éste concepto, se requiere de un equipo, el cual es la reunión de un conjunto de personas en un lugar, en éste caso, un empresa. Estos están bajo la dirección de una persona competente, que buscará y propondrá respuestas creativas para solucionar los problemas que se plantean o para mejorar la gestión de la organización en cualquiera de sus aspectos. Además un equipo de trabajo debe distinguirse por: Tener un objetivo en común; Saber que dependen unos de otros; Trabajar conjuntamente; Emplear sistemas comunes de trabajo; Tener un coordinador con verdadero liderazgo y ser capaces crear sus propias normas (Puchol y Puchol, 2016).

Así mismo, para que un grupo de trabajo merezca el nombre de "equipo", los integrantes deben de tener las capacidades suficientes para asumir las responsabilidades de funciones que usualmente se atribuyen a los niveles directivos, como: establecer objetivos; controlar sus propios resultados; revisar sus propios programas de trabajo; prever el impacto que tendrán sus recomendaciones en el resto de estructura de la empresa (Puchol y Puchol, 2016).

Cuando se crea un equipo, por lo general está en un constante cambio, siendo el motivo por el cual muchos grupos no llegarán a una estabilidad completa. Pero, existe un patrón que describe la manera en que se pueden ir desarrollando a través de ciertas etapas. La primera, es en donde se forma el grupo por lo tanto los integrantes se deben relacionar entre ellos debido a la asignación de trabajo, o tarea específica. Después inicia la segunda parte que es la definición y establecimiento de los objetivos, permitiéndole dar una estructura al equipo de trabajo; en esta parte, pueden existir diferencias entre las personas lo cual permite que uno de sus integrantes tome el liderazgo (Toro, 2015).

En la tercera etapa se desarrollan las relaciones y el equipo comienza a unirse logrando un sentido de identidad grupal. La cuarta etapa se refiere al desarrollo de un equipo funcional y aceptable, el grupo tiene un enfoque y cada miembro se responsabiliza de una tarea asignada, teniendo en cuenta sus conocimientos y habilidades para poderla desarrollar. En cuanto a los grupos temporales tienen otra etapa la cual es la separación del equipo, en donde el enfoque principal es la conclusión y cierre de actividades (Toro, 2015).

Toma de decisiones. Domínguez (2010) como se citó en Navarro (2017) los define como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas para resolver diferentes situaciones, analizando los efectos del problema actual y potencial, en donde sólo el que tiene poder y la autoridad decide qué acción realizar porque esta persona puede conseguir que la decisión se lleve a la práctica

Dentro de la toma de decisiones según Koontz y Weihrich (2012) como se citó en Navarro (2017) se pueden encontrar de dos tipos. Uno de ellos son las Decisiones programadas, es decir, si un problema es recurrente los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, se puede proceder a definir criterios, crear políticas o procedimientos para facilitar su debida solución. Aunque, al tener éstos planes de contingencia, pueden limitar la libertad empresarial, ya que los directivos cuentan con menos espacio para decidir qué hacer.

El otro tipo de decisiones son las no programadas, que se utilizan en situaciones nuevas o no definidas. Por eso, según Puchol y Puchol (2016) se puede realizar un proceso para escoger una opción válida al problema, como el siguiente:

Primero disponer de información; seleccionar datos importantes y establecer objetivos; luego, se deben valorar cada una de las soluciones y enunciar soluciones alternativas; después, elegir la alternativa más adecuada, comunicar la decisión, controlar los resultados y por último introducir medidas correctoras

Motivación. Actualmente la motivación es un elemento que se encuentra presente en todos los momentos de la vida del ser humano. Desde la rama de la psicología se define como la necesidad o el deseo que activa y dirige nuestro comportamiento. (Peña, 2015), Complementando esta definición Chiavenato (2000a: 68) como se citó en Coromoto y Villon (2017), afirma que es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo (Coromoto y Villon, 2017)

Dichas las anteriores conceptualizaciones en el ámbito empresarial, al hablar sobre motivación puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, que conducen a la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004 como se citó en Coromoto y Villon, 2017).

De igual manera se considera como un elemento fundamental en el desarrollo asertivo de la organización, pues guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones laborales y el entorno laboral. Todas las empresas que mantienen un alto grado de motivación en sus empleados también tendrán un alto grado de satisfacción hacia sus clientes (Peña, 2015).

Comunicación. La comunicación según Berjano y Pinazo (2001) se puede definir como una interacción entre dos o más individuos, los cuales tienen un rol de emisor y receptor que cambia constantemente. De igual manera, se puede decir que la comunicación es una estructura social, ya que facilita entablar la relación, por medio de códigos, los cuales permiten enlazar las representaciones cognitivas y la conducta de las personas que nos rodean. Entonces, específicamente al hablar de comunicación, se tiene en cuenta el cruce de información que se entrega y se retorna, además del diálogo y el nivel de interacción que hay entre las personas de las distintas áreas de la organización (Yarleque, 2015).

Por lo anterior, según Puchol y Puchol (2016) hay tres tipos de comunicación en una empresa. En primer lugar, se puede encontrar la comunicación vertical descendente, la cual inicia desde los directores, hacia los colaboradores. A través de ella se transmiten las políticas, estrategias, tácticas, procedimientos y órdenes. Es periódica, veraz y fiable. Dicho esto, los procedimientos de este tipo de comunicación son: Orden verbal; nota interna; boletín o revista de empresa; cartas circulares; charlas, conferencias y reuniones informativas; carteles o posters.

Otro tipo de comunicación, es la ascendente, ésta va desde los colaboradores a los directivos, y se trata de las quejas, reivindicaciones y sugerencias, que llegan hasta el sector de la organización requerida, pueden ser por parte del comité de la empresa; atención a quejas y reclamos; políticas de puertas abiertas, las encuestas de opinión, entre otras. También se encuentra la comunicación horizontal, tiene como finalidad coordinar de manera interdepartamental, las acciones de las diferentes secciones de la empresa, con el fin de que no existan duplicaciones en el que hacer de los departamentos y se realiza a través de las reuniones (Puchol y Puchol 2016).

En cuanto a la comunicación que ejerce un gerente, se considera una de las más importantes en la empresa, puesto que, son las personas encargadas de alentar y transmitir los mensajes a nivel horizontal y vertical de manera ascendente y descendente. Por lo cual, es importante que desarrollen esta habilidad, para que transmitan de forma clara los objetivos de la organización, inspiren a los empleados y puedan controlar de manera asertiva que se lleven a cabo las tareas, o si se requiere, corregir los procesos en curso demostrando también el liderazgo que se necesita (Radovic y Salamzadeh, 2018).

Complementando con la idea anterior, es importante nombrar otras de ventajas que gerente tiene al desarrollar con la habilidad de comunicación, estas son: compartir con mayor eficacia con los accionistas internos y externos de la empresa; persuadir a líderes para que proporcionen financiamiento, por último, estimular cambios de comportamiento en empleados y proveedores (Radovic y Salamzadeh, 2018).

Por lo tanto, se puede afirmar que la comunicación es más que simplemente hablar, escribir, leer y escuchar (Radovic, Markovic and Omolaja M, 2009) como se citó en Radovic y Salamzadeh, 2018). Debido a esto, es importante en las empresas hacer énfasis en el desarrollo de ésta habilidad. Para esto, desde el inicio deben entender la definición y sus características de la comunicación a nivel interpersonal como organizacional, después pueden realizar un análisis sobre el manejo que le dan y finalmente, entender qué puede impedir la comunicación para tomar mecanismos y realizar sus respectivas correcciones. (Radovic, Salamzadeh, 2018).

Por otra parte, al hablar específicamente de la habilidad de comunicación en los gerentes Dazier (1992) como se citó en Ritonija et al. (2016) realizan un aporte, argumentando que las personas con éste tipo de cargos a través de la comunicación son facilitadores de procesos externos y del proceso de resolución de problemas, por lo tanto cuando desarrolla ésta habilidad de manera superior, desempeña un papel directivo fuerte y participa en la planificación estratégica y la programación de la organización. De igual manera, se entiende

que ésta habilidad está acompañada de otras características como: planificación estratégica de la comunicación, uso de medios digitales, comunicación intercultural, gestión de problemas y comunicación de riesgos.

Dichos los conceptos y características de la comunicación, otro aspecto fundamental para que se de manera adecuada, es la asertividad, la cual según Alberti y Emmons (1978) como se citó en Oyola (2018) es una conducta que permite a las personas realizar acciones conforme a sus intereses, poder expresar de manera libre sus sentimientos y ejercer sus derechos, sin sobre pasar a las personas que los rodean.

En el ámbito laboral, la asertividad brinda ventajas a los empleados sobre los otros debido a que un individuo asertivo sabe cuándo y cómo dirigirse a sus subordinados, con el debido respeto hacia ellos, sabiendo guiarlos, entenderlos, y respetando sus ideas, propuestas y errores, lo cual lo convierte en un buen líder (Calderón, 2017). Para esto se necesita de:

- **Carácter.** Es decir que un gerente debe ser fuerte, pero flexible, tener bases fundamentadas en el respeto y en la confianza (Calderón, 2017).
- **Autoestima.** Ante los fracasos es útil para reponerse, contra los problemas, y buscar la solución (Calderón, 2017).
- **Confianza.** Es el apoyo para todo, para tomar las mejores decisiones ante los problemas (Calderón, 2017).

Liderazgo

En toda organización el liderazgo juega un papel clave, pues es vital para su supervivencia. Este aparece desde el momento en que las personas se unen con el fin de conseguir los objetivos en común. En las organizaciones el liderazgo se manifiesta a través de las funciones, tareas, responsabilidades y actividades que desarrollan los colaboradores (Aguilar y Correa, 2017).

En este sentido, no existe un concepto de liderazgo universal, pues este varía de acuerdo a los contextos, culturas, autores y épocas. Por lo cual, Díaz, Roncallo, Lopez y Gonzalez (2018) define el liderazgo como una habilidad que poseen ciertas personas para influenciar a otros a través del poder, con el fin de conseguir resultados.

Por su parte, Gardner y Laskin (1998) como se citó en Díaz et al. (2018) mencionan que el liderazgo es la capacidad para influir directa o indirectamente en las acciones y emociones de otras personas. Así mismo Bolman y Terrence (1995) como se citó en Díaz et

al. (2018, p.76) mencionan que “el liderazgo es un comportamiento motivado hacia el logro, gracias al entendimiento de la visión creada y compartida por el líder”.

En este sentido, Correa, Rodríguez, y Pantoja, (2018) mencionan que el liderazgo es un proceso de influencia recíproca entre un miembro del grupo reconocido como líder y los demás miembros. Así mismo Vargas y Máynez (2019) afirman que el liderazgo es un proceso de influencia entre el líder y los seguidores y es clave para transformar las organizaciones, pues orienta al logro de metas.

Igualmente, el liderazgo es una acción ejercida por un líder, quien a su vez deberá de contar con habilidades y capacidades específicas para desempeñar la función y el rol, deberá poseer credibilidad y reconocimiento de parte de sus seguidores (Sánchez y Barraza, 2015). Además, Loaiza y Pirela (2015) definen el liderazgo como la habilidad para dirigir a un grupo hacia el logro del objetivo, desarrollando el potencial, ganando la confianza y lealtad de sus subordinados, para así lograr la eficiencia, eficacia y productividad.

De acuerdo a lo anterior, es importante hacer alusión al término líder, el cual al igual que el concepto liderazgo tiene diversas connotaciones. Para Díaz et al. (2018) la palabra líder, proviene de la raíz anglosajona *Leadare* y hace referencia a la persona que guía a viajeros por el camino, sirviéndoles como fuente de apoyo y seguridad. Así mismo el líder es la persona que tiene la capacidad para definir una visión y metas a través del direccionamiento y la coordinación de actividades a otros (Díaz et. al 2018).

Así mismo, Hussein (2015) afirma que un líder efectivo es alguien que sabe como inspirar y relacionarse con sus subordinados, logrando aumentar su motivación. Por su parte Mumford, Todd, Higgs & McIntosh (2017) manifiestan que un líder debe contar con habilidades cognitivas tales como: análisis y solución de problemas, planificación, pronóstico, pensamiento creativo y visión, las cuales le permiten desenvolverse en su rol de forma eficaz.

Por el contrario, Naranjo (2015) expone que el ser líder no se limita a la capacidad para que otros le sigan ciegamente, sino que es la posibilidad y la decisión personal de comprometerse en ayudar a otros para así desarrollar su potencial. De este modo, el líder no se relaciona con buscar seguidores, pues es un servidor y no alguien que ha de hacerse servir.

De esta manera, el liderazgo se puede presentar de forma explícita e implícita. La primera, hace referencia al liderazgo que se encuentra establecido de manera formal en los cargos directivos, en los cuales se tiene responsabilidad sobre otros empleados. Mientras que la segunda forma, hace relación a aquellas características propias del liderazgo que se presentan de forma espontáneas sin ser designadas por la organización (Aguilar y Correa, 2017).

Así mismo, existen tres enfoques teóricos principales que explican el liderazgo. En primer lugar, se encuentra el enfoque de los rasgos dado por Fayol quien plantea que el líder debe ser eficiente de acuerdo con las características físicas y personales, es decir de acuerdo a los rasgos innatos (García, 2015).

En este enfoque se identifican diferentes estilos de liderazgo, los cuales describen la importancia de un líder para obtener rendimiento así como las capacidades de gestión propias de un estilo particular. Debido a lo anterior, Stogdill (1948) como se citó en Escandón y Hurtado, (2016) analiza tres estilos de liderazgo: el líder democrático, el autocrático y el liberal.

El primer estilo, se caracteriza por una filosofía de “compartir” en la cual se plantea que las decisiones se toman de acuerdo a las opiniones de los miembros del grupo. El líder democrático no hace sugerencias puesto que busca la participación de su equipo (Iqbal, Anwar & Haider, 2015). Por su parte, en el segundo estilo los líderes se destacan por tomar decisiones por su cuenta, establecer regulaciones estrictas, controlar procesos y permanecer en relaciones formales con sus subordinados (Dyczkowska & Dyczkowski, 2018).

Por último, el liderazgo liberal también conocido como *laissez faire*; se distingue de los anteriores estilos, debido a que el líder cuenta con poco o nada de poder ya que concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus trabajos, lo cual hace que el líder dependan de estos. Los líderes liberales, dejan que sus subordinados hagan su voluntad, y como consecuencia se desarrollan las actividades sin tener un objetivo preciso (Pacsi Estrada, Pérez y Cruz, 2015).

En segunda instancia, se habla del modelo situacional o de contingencia el cual se basa en la idea de que el líder es aquella persona que actúa de manera eficaz según las situaciones, el ambiente y sus seguidores. Por último, se encuentra el enfoque conductual el cual parte de la premisa de que todas las personas pueden ser entrenadas para ser líderes partiendo de la observación e imitación de conductas de individuos que cumplan este rol (García, 2015).

Sin embargo, el modelo que está implementando en la actualidad es el planteado por Bass en 1985, el cual propone dos tipos de liderazgo teniendo como base los anteriores modelos. De este modo, se tiene una visión holística partiendo de los rasgos y conductas dentro de un contexto situacional (Almirón y Tikhomirova, 2015).

El primer tipo de liderazgo, hace referencia al transaccional el cual parte de los modelos tradicionales y consiste en el intercambio o transacción, en el cual el líder hace uso de su poder para recompensar o sancionar a los colaboradores de acuerdo a su rendimiento. Este tipo de liderazgo se caracteriza por no tener una visión estratégica, sino que se limita a mantener el orden de las tareas de la organización. Sin embargo, es funcional en las empresas tradicionales

pues estos líderes garantizan el cumplimiento estricto de los procesos y las llevan a los resultados deseados (Almirón y Tikhomirova, 2015).

Por su parte, Murrieta y Baño (2017) afirman que el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan, en base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas, generando un ambiente de competitividad constante. Del mismo modo, el liderazgo transaccional considera la relación entre el líder y el subordinado como un conjunto de intercambios basados en el ejercicio de la autoridad burocrática y el poder definido por la posición jerárquica que ocupa en la estructura de la organización (Zapata, Sigala y Mirabal, 2016).

El liderazgo transformacional es el segundo tipo, caracterizándose por mostrar al líder como un agente de cambio el cual fomenta el compromiso y la motivación de su equipo de trabajo, promoviendo relaciones más cálidas entre sus colaboradores así como reconociendo sus capacidades y potencialidades. Es por esto, que el presente programa se fundamenta en este tipo de liderazgo, pues diversas investigaciones han demostrado que este estilo genera mejores resultados en la organización a través del carisma, inspiración y búsqueda de interés (Lupano y Castro, 2008 como se citó en Almirón y Tikhomirova, 2015).

De este modo, este estilo se caracteriza por tener una cercanía con el trabajador, reconociéndolo como una persona y no como una herramienta. Así mismo, el líder transformacional incentiva intelectualmente a su equipo de trabajo teniendo en cuenta sus ideas y haciéndolo partícipe en los resultados de la organización (Almirón y Tikhomirova, 2015).

Por su parte, Rodrigues & Ferreira (2015) afirman que el líder transformacional se caracteriza por otorgar atención personal y tratar a cada empleado individualmente, ofreciendo capacitación y asesoramiento, así como un trato cercano y de confianza con sus subordinados. De igual forma, con este estilo de liderazgo se busca motivar a los seguidores a lograr un desempeño que supere las expectativas, al transformar sus actitudes y los valores (Perilla y Gómez, 2017).

Según Fernández y Quintero (2017) el líder transformacional tiene cualidades para asumir riesgos, hacer cambios ante las situaciones presentes y posee una visión que le permite ver oportunidades para la organización. En este sentido, Pérez Sepúlveda y Arango (2015) aseguran que los líderes actuales deben ser transformacionales, es decir, carismáticos y fuente de inspiración, y que al tratar individualmente a sus seguidores, pueden al mismo tiempo satisfacerlos en sus necesidades y estimularlos intelectualmente.

En esta medida, este tipo de liderazgo trae grandes beneficios, pues el líder se convierte en un modelo a seguir generando el desarrollo o potencialización de las habilidades de los

miembros de la organización, generando una dinámica de cooperación entre los colaboradores y los líderes impactando de forma positiva en variables como desempeño, satisfacción y clima laboral (Almirón y Tikhomirova, 2015).

Dichos los conceptos anteriores, consideramos importante sustentar que en diversos estudios cualitativos y cuantitativos han demostrado la importancia de las habilidades gerenciales para el éxito organizacional, haciendo énfasis en el liderazgo y la comunicación, las cuales se pueden relacionar, sobre todo en las personas que ocupan cargos de alta responsabilidad como los gerentes.

Un claro ejemplo es el estudio que realizaron Smutny, Prochazka y Vaculik (2015) con base a análisis realizado por Analoui et al (200), Riggio y col (2003), Avolio y Waldman (1989). La investigación fue probada con estudiantes universitarios, a través de juegos de roles, en donde 96 eran supuestos altos directivos de empresas ficticias y 1.746 personas eran hipotéticamente los subordinados. Tal ejercicio se realizó durante un período de tres meses. Los resultados demostraron que la eficacia está sujeta con las habilidades gerenciales, sobre todo con habilidades motivacionales, habilidades de comunicación y cooperación, habilidades de evaluación-supervisión, surgimiento del liderazgo y la autoeficacia del liderazgo

De igual manera García, Barradas, Gutiérrez (2016) realizaron una investigación cuyo método fue descriptivo, para analizar variables las variables de habilidades directivas, y Desempeño laboral, dentro de ellas, analizaron dimensiones como: liderazgo, habilidad de supervisión, estabilidad emocional, toma de decisiones, comunicación efectiva, proactividad y cantidad de errores en nueve gerentes de un corporativo aduanal en México. Los instrumentos que utilizaron para la recolección de datos corresponden al test de Moss, el cual evalúa el grado en que una persona se adapta a distintas situaciones sociales; además del test cuestionario de Personalidad Situacional que toma en cuenta las características del participante y su forma de actuar en una situación en contextos laborales.

En los resultados de los instrumentos mencionados que medían habilidades directivas y desempeño laboral, se puede encontrar que los directivos obtuvieron puntuaciones más altas en ítems que evaluaban: estabilidad emocional, confianza en sí mismo, sociabilidad, inteligencia social, tolerancia, liderazgo y capacidad de evaluación de problemas interpersonales, mostrando así que la mayoría está orientada hacia el manejo de aspectos internos como autocontrol y capacidad de adaptación, haciéndolos más hábiles para dirigir grupos, sin embargo como conclusión, se puede decir que el hecho de obtener este puesto, no significa que puedan desarrollar completamente este tipo de habilidades, por lo tanto es

importante que las empresas, ayuden a potenciarlos, con el fin de tener un éxito y competitividad (García, Barradas, Gutiérrez, 2016).

Por otra parte, la American Society for Training and Development (2012) como se citó en Patacsil, Lourrine, Tablatin (2017) argumenta que dentro de un rango de 15 millones de empresas, el 93 por ciento califican los niveles del desarrollo de las habilidades gerenciales en sus empleados como poco óptimos, además de sus conocimientos en tecnologías. Complementando con ésta investigación Williams (2015) al realizar un estudio con estudiantes universitarios, encontró que una de las habilidades con la que más tenían dificultades era con la comunicación, además del pensamiento crítico. Por lo cual, según Alsafadi y Abunafesa (2012) como se citó en Patacsil, Lourrine y Tablatin, S (2017) ven que las Instituciones de educación superior deben de asumir los retos de no solo fortalecer a sus estudiantes en habilidades académicas, sino impulsarlos para el desarrollo de habilidades personales que les permitan ser competitivos en un lugar de trabajo, y así mismo lograr impulsar las empresas en donde ejercen su profesión.

Respecto al tema de liderazgo en un estudio realizado con 48 directores de venta de una compañía de seguros ubicada en diferentes ciudades de Colombia, se utilizó la adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio adaptado por Vega & Zabala (2004) como se citó en Rivera, Berbesi, y Ramírez (2018) con el fin de identificar el tipo de liderazgo presente en las diferentes sedes de la compañía en Colombia.

En este estudio, se encontró que del 100% de los directores de venta encuestados, el estilo de liderazgo que se encuentra en un nivel muy alto, es el transformacional. Este resultado indica que los líderes de esta compañía se pueden caracterizar por potencializar tanto los individuos como los equipos, pudiendo incluso llegar a desarrollar líderes internos (Rivera, Berbesi, y Ramírez, 2018).

Así mismo, de acuerdo a estos resultados se identifica que el líder transformacional de esta compañía se caracteriza por consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con sus colaboradores, siendo consistentes y mostrando altos estándares de conducta ética y moral, convirtiéndose en un modelo a seguir (Rivera, Berbesi, y Ramírez, 2018).

En este sentido, la perspectiva del líder transformacional contribuye al desarrollo de una organización exitosa, pues se basa en un enfoque de aprendizaje colectivo el cual permite desarrollar habilidades para enfrentar el entorno de manera participativa. Del mismo modo, este estilo de liderazgo se caracteriza por generar ideas que son compartidas con el grupo,

logrando el compromiso de todos los integrantes. Este tipo de líder se preocupa por el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores inspirarlos a seguir su visión (Ferrer, 2015).

En otro estudio realizado en el Norte de España con 47 directivos y 107 subordinados de diferentes organizaciones de dicha región, se tenía como objetivo contrastar si en empresas del sector el liderazgo transformacional se asocia más fuertemente que los otros estilos de liderazgo, en relación con la satisfacción con el líder, la efectividad del líder y la motivación en el trabajo de los seguidores (Hermosilla, Amutio, Costa y Páez, 2016).

Como resultados se encontró que el liderazgo transformacional se asocia con las anteriores variables, así como existe una predominancia de este estilo sobre el liderazgo transaccional. De acuerdo a esto, podría decirse que los líderes de estas organizaciones actúan bajo una perspectiva transformacional, logrando que sus colaboradores se identifiquen y confíen en ellos al orientarse en situaciones de cambio e incertidumbre (Hermosilla et al. 2016).

Sin embargo, existen otros estudios que demuestran efectividad al combinar los dos estilos de liderazgo: transformacional y transaccional. Así lo demuestran Delgado, Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2010) quienes realizaron su investigación con pequeñas y medianas empresas en el norte de Chile con el fin de observar la relación de estos tipos de liderazgo y la conducta de compartir conocimiento (Durán y Castañeda, 2015).

En el estudio participaron 150 trabajadores de dos empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá. La primera una empresa prestadora de servicios de software, mientras que la segunda fue la sección de bibliotecas públicas de una caja de compensación familiar. Para el estilo de liderazgo se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass & Avolio (2000), mientras que para la conducta de compartir conocimiento se utilizó la escala de igual nombre del instrumento Variables Psicosociales y Condiciones Organizacionales de la Conducta de Compartir Conocimiento, diseñada y validada por Castañeda (2010) (Durán y Castañeda, 2015).

Como resultado se encontró que el 36% de los participantes presenta un liderazgo de baja efectividad, es decir, tienen bajo liderazgo transformacional y bajo liderazgo transaccional, mientras que el 29% presenta un liderazgo de rango completo (alto liderazgo transformacional y alto liderazgo transaccional). Así mismo se encontró una relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la variable compartir conocimiento, por lo cual se podría afirmar que ante un mayor puntaje en el nivel de liderazgo transformacional del líder, la expresión de la conducta de compartir conocimiento de los seguidores igualmente se incrementaría, y viceversa (Durán y Castañeda, 2015).

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar una capacitación en habilidades gerenciales enfocada en el liderazgo y la comunicación organizacional.

Objetivos Específicos

1. Conceptualizar las habilidades gerenciales enfocadas en liderazgo y comunicación.
2. Establecer la relación entre liderazgo transformacional y comunicación asertiva.
3. Brindar a los participantes herramientas y técnicas para mejorar su liderazgo y comunicación.

Método

Objetivo general

Identificar los clientes potenciales de la capacitación en habilidades gerenciales enfocadas en el liderazgo y la comunicación con el fin de posicionarlo en el mercado meta de manera competitiva.

Objetivos específicos

- Identificar si las características de la capacitación se adecuan a las necesidades de los clientes potenciales.
- Identificar los clientes potenciales interesados en el producto con el fin de mejorar las habilidades del talento humano.
- Establecer el precio adecuado del servicio de la capacitación para lograr competir en el mercado.
- Identificar y establecer una manera conveniente de distribuir este tipo de servicio.

Presentación del Producto

La capacitación, se realizará de forma interactiva a partir de dinámicas grupales y role-playing, que incluyen reflexiones, conclusiones y propuestas de aplicación real, con énfasis en liderazgo y comunicación. En este sentido, se aplicará de manera presencial, a través de tres sesiones, en donde también se hará una conceptualización teórica que abarca el tema expuesto, dando una relación y la importancia de desarrollar estas habilidades en el ámbito organizacional.

De este modo la capacitación se llevará a cabo en tres fases: diagnóstico, intervención y seguimiento. La primera se basa en la sensibilización y detección por parte de los trabajadores, de factores asociados a los estilos de liderazgo y comunicación percibidos en sus dirigentes. En la fase de intervención, se llevará a cabo la capacitación dirigida a los gerentes, teniendo en cuenta la línea base establecida en la fase anterior. Por último, en la fase de seguimiento, se espera conseguir retroalimentación por parte

de los participantes, así como identificar el aprendizaje adquirido a través de la capacitación.

Logotipo y slogan del producto



Figura 1 Logo de habilidades gerenciales

La estrella del logo significa el éxito que puede generar el desarrollo de las habilidades gerenciales en los gerentes de la empresa, ayudando a desarrollar habilidades como el liderazgo y comunicación. El color, de fondo blanco y gris, le da elegancia y estatus, debido al rango de la población a la cual se va a aplicar la capacitación. Así mismo, las líneas del borde del logo, se realizaron en un lado más corto que el otro, dando entender que a pesar de ser dos destrezas diferentes, se pueden complementar y formar un profesional competente a nivel organizacional.

Producto básico

El producto se trata de una capacitación, que aborda las habilidades gerenciales, enfocadas en el desarrollo del liderazgo y la comunicación, en gerentes de medianas empresas de la industria de alimentos ubicadas en Bogotá. El objetivo es poder

brindarles herramientas, para fortalecer o desarrollar éstas características y de ésta manera, puedan ejercer el cargo de manera eficaz, ayudando a sostener la empresa de manera competitiva en el mercado organizacional. En este sentido, la inversión en el talento humano contribuye en la retención de personal altamente capacitado, así que invertir tiempo y dinero en el futuro del personal dentro de la organización trae consigo una amplia variedad de beneficios corporativos mediante la presente capacitación, los cuales son:

1. Una fuerza de trabajo comprometida y motivada que goza de mayor satisfacción y motivación en el trabajo, además de moral.
2. Desarrollo de las potencialidades y competencias directivas de los ejecutivos, permitiéndoles alcanzar objetivos.
3. Renovar las relaciones y favorecer la comunicación efectiva en la organización.
4. Crear culturas organizacionales con foco en el aprendizaje, entrenamiento y mejora continua.
5. Mayor productividad y eficiencia.
6. Mejorar el trabajo en equipo.
7. Mayor dominio de los términos gerenciales y una más adecuada aplicación de los mismos.

Producto real

La capacitación en habilidades gerenciales: una perspectiva desde el liderazgo y la comunicación, se desarrollará en tres fases:

Fase 1: diagnóstico. En esta fase, se realizará la identificación de factores relacionados al estilo de liderazgo y comunicación, a través de la aplicación de un cuestionario cerrado, el cual se enviará de forma electrónica a los trabajadores de la empresa consultada, con el fin de conocer sus percepciones frente a sus gerentes. Así mismo se aplicará un cuestionario del mismo tipo, en este caso para los gerentes, el cual servirá como autoevaluación en los temas de liderazgo y comunicación. De este modo, la aplicación de los cuestionarios permitirá establecer una línea base sobre la cual se trabajará.

Fase 2: intervención. La capacitación se compone de tres sesiones, con un total de 8 horas, en donde se distribuirá, de la siguiente manera: la primera sesión se centrará en el tema del liderazgo transformacional y tendrá un tiempo de 2 horas y 30 minutos; así mismo, la

segunda sesión tendrá el mismo tiempo, sin embargo, la temática se centrará en la comunicación asertiva. Mientras que la tercera sesión será de tres horas, en donde dos de ellas se enfocará en el entrenamiento de las dos habilidades y una hora se destinará para la retroalimentación de toda la capacitación, la entrega de certificados, condecoraciones y memorias de las actividades.

Fase 3 seguimiento. En esta fase, se evaluará nuevamente a través de un cuestionario, el grado de satisfacción frente a la capacitación, así como los conocimientos adquiridos a través de los diferentes talleres aplicados. En este sentido, el evaluar la satisfacción de los participante,s permitirá mejorar constantemente en los contenidos y aplicación de la capacitación, buscando siempre evolucionar y mejor los resultados.

Producto ampliado

La información de la capacitación, será transmitida a través de diapositivas y videos, para que el conocimiento se transmita de forma dinámica, concisa y clara, además la ponente debe de tener el compromiso de crear un ambiente de confianza entre ella y los usuarios, con el fin de asegurar la participación de cada persona.

De igual manera, a los asistentes tendrán una clave de ingreso a la plataforma, en donde van a encontrar, la información de manera virtual y durante el tiempo de la capacitación puedan subir las posibles actividades del trabajo en casa, además, podrán interactuar entre sus compañeros y las personas a cargo en caso de tener alguna duda.

Por último, se realizará un evento en donde se entregarán las certificaciones si las personas han cumplido con el 80% de las horas estimadas de todas las sesiones. Así mismo se entregará un video memoria, recopilando las actividades realizadas durante las sesiones. Además, se les otorgará un premio sorpresa a las dos personas que hayan tenido mejor desempeño y participación durante la capacitación.

Clientes

Los clientes a los que va dirigido la capacitación en habilidades gerenciales para aumentar el liderazgo y la comunicación organizacional, son empresas medianas del sector de servicios en Bogotá, que se encuentren en procesos de cambio y crecimiento, buscando posicionarse a nivel competitivo en el mercado empresarial.

Mercado Potencial

El mercado potencial al cual va dirigido la capacitación en habilidades gerenciales para aumentar el liderazgo y la comunicación organizacional está compuesto por las medianas empresas también conocidas como pymes. De este modo, las medianas empresas, son una de las estructuras de mercado que en América Latina representan el 99,5% del total de las empresas y son responsables del 61% del empleo formal (Correa, Leiva y Stumpo, 2018 como se citó en Franco y Urbano (2015) específicamente en Colombia, país que pertenece a la región, presentan una gran heterogeneidad no solo en su productividad sino también en las características de sus fundadores.

En Colombia, estas empresas representan el mayor porcentaje de empleo que se genera. De esta manera, la participación de dichas empresas es fundamental, pues de acuerdo al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) hasta el 8 de agosto de 2015, se encontraban registradas en las Cámaras de Comercio 2'518.120 pequeñas y medianas empresas de las cuales 39,9% corresponden a sociedades y el restante 60,1% son personas naturales (Dinero, 2016).

Tabla 1

Número de empresas en Colombia por sectores económicos y tamaño

Sector	Gran Empresa	Mediana Empresa	Total
A. Agricultura, ganadería, caza silvicultura y pesca.	343	1.341	1.684
B. Explotación de minas y canteras	249	393	642
C. Industrias manufactureras	1.072	2.499	3.571
D. Suministro de electricidad, gas,	119	71	190
E. Distribución de agua, saneamiento ambiental	70	159	229
F. Construcción	772	2.585	3.357
G. Comercio al por mayor y al por menor, vehículos	1.146	4.476	5.622
H. Transporte y almacenamiento	313	1.030	1.343
I. Alojamiento y servicios de comida	105	341	446
J. Información y comunicaciones	165	482	647
K. Actividades financieras y de seguros	621	861	1.482
L. Actividades inmobiliarias	541	2.261	2.802
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	333	1.491	1.824
N. Actividades de servicios administrativos y de apoyo	247	1.042	1.289
Total	6096	19032	25.128

En la tabla anterior, se observa el promedio de empresas creadas en el año 2018 en Colombia de acuerdo a los diferentes sectores económicos del país. Como se evidencia, el mayor número de empresas es creado en el sector comercio, hoteles y restaurantes, industria manufacturera, y servicios administrativos y de apoyo. Así mismo, las cifras demuestran, que el número de medianas empresas es considerablemente mayor que el de las grandes empresas, por lo que las medianas empresas son grandes fuentes de empleo, sobresaliendo aquellas que se dedican al sector de servicios (4,2% aumentó la creación de empresas durante el primer semestre del 2019, 2019).

Mercado Objetivo

Así mismo, el mercado objetivo está compuesto por medianas empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá, las cuales constituyen una parte importante de la economía, pues esta ciudad es considerada la capital del emprendimiento en Colombia. Esto lo comprueban los datos de la Cámara y Comercio de Bogotá, en donde se evidencia que el total de empresas y establecimientos de comercio activos a 30 de noviembre de 2019 llegó a 788.675, de las cuales el 91,4% son microempresas, 6,1% pequeñas; 1,8% medianas y 0,66%, son grandes (Bogotá sigue consolidándose como la capital del emprendimiento en el país, 2019).

Por otra parte, la Cámara y Comercio de Bogotá reveló que en el 2019 el valor total de ingresos de las empresas alcanzó los \$2.281.477 billones los cuales se distribuyeron de la siguiente manera: \$13.700 billones en microempresas; \$69139 billones en pequeñas empresas; \$136.757 billones en medianas y \$2.061.882 billones en grandes empresas (Bogotá sigue consolidándose como la capital del emprendimiento en el país, 2019).

Mercado meta

El mercado meta, estará compuesto por las medianas empresas del sector de servicios ubicadas en la zona industrial de la ciudad de Bogotá, las cuales sumaron alrededor de 300 en el año 2019. Esta zona, se caracteriza por ser un aliado estratégico para que las medianas empresas se transformen y tengan una clara planeación estratégica en diferentes campos, así como procesos de innovación constantes para responder a las necesidades de los clientes (Bogotá sigue consolidándose como la capital del emprendimiento en el país, 2019).

En este sentido, al elegir este mercado se puede garantizar la demanda de la presente capacitación, pues como se menciona en un artículo de la revista La República 2020, las empresas del sector servicios fueron las que más aumentaron sus registros ante la Cámara de Comercio, pues pasaron de 133.443 nuevas empresas en 2018 a 137.943 en 2019, lo que significó un incremento de 3,4%.

Competencia

Competencia Directa y Sucedánea

La competencia directa de la capacitación en habilidades gerenciales para el desarrollo en el liderazgo y la comunicación, son aquellas empresas que capacitan al personal de la

organización, enfocadas en las dos destrezas mencionadas, estas pueden ser algunas consultoras. Ver apéndice A.

En cuanto a la competencia sucedánea, son aquellas entidades en donde ofrecen cursos, diplomados o consultoras que utilizan el método de LEGO PLAY SERIOUS, los cuales, también son dirigidos a gerentes o personas líderes que tienen a cargo un equipo, enfocándose en temas como liderazgo, coaching y tipos de comunicación. Ver apéndice B. Productos de la competencia.

Las empresas de capacitaciones de talento humano son competencia directa del programa de capacitación en habilidades gerenciales enfocadas en el liderazgo y comunicación, puesto que ofrecen productos que pueden estar relacionados tales como:

1. Sesiones con dinámicas de role-playing y psicodrama.
2. Manejan una plataforma virtual que le permite acceder a la información proporcionada en la capacitación.
3. Por lo general ofrecen un programa 30% teórico y 70% práctico.
4. Sesiones con prácticas grupales, involucrando juegos.
5. Antes de empezar la capacitación realizan una evaluación de la problemática y así mismo, al finalizar hacen un seguimiento de los cambios debido a la capacitación.

Análisis DOFA

Tabla 2

Análisis DOFA

Análisis
DOFA

Debilidades

Oportunidades

* El producto se enfoca solo al desarrollo de liderazgo y comunicación, siendo solo dos de las habilidades gerenciales.

* Al ser un programa nuevo de capacitación cuenta con poco personal, sin embargo están formados con los conocimientos adecuados para el manejo del tema.

*A través del desarrollo de las capacitaciones, en diferentes empresas, se tendrá un acercamiento más amplio en el mercado.

*En el futuro brindar capacitaciones centradas en el desarrollo de todas las habilidades gerenciales.

Fortalezas

* A pesar de contar con poco personal, los profesionales que se encuentran actualmente están altamente capacitados para exponer y aplicar los temas elaborados.

*La capacitación ayuda al desarrollo del liderazgo y comunicación a través de una metodología enfocada hacia la práctica.

*A pesar de haber finalizado la capacitación, los usuarios pueden tener la oportunidad de continuar con el material expuesto a través de la plataforma virtual.

Amenazas

* El aumento de empresas que brindan capacitaciones abarcando las habilidades gerenciales, sobre todo, en el liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Estrategias

Para enfrentar la amenaza que se logró evidenciar según el análisis, la empresa al irse posicionando y reconociendo en el mercado, puede ir adquiriendo mayores recursos y así mismo, logrando ampliar sus servicios de capacitación en cuanto a las habilidades gerenciales, por ejemplo: trabajo en equipo, motivación; toma de decisiones, entre otras.

Canales De Distribución

La capacitación se dará a conocer a través de publicidad por internet como por ejemplo: instagram, facebook y youtube. De igual manera, se contactaran las diferentes organizaciones a través de llamadas telefónicas o con visitas personalizadas con las personas a cargo del área de Recursos Humanos de las empresas del sector de servicios de Bogotá, y así ofrecer el producto, argumentando los beneficios que obtendrá al adquirirlo. Además, se asistirá a

eventos empresariales, creando un stand, y así entregar publicidad con la descripción del servicio que se brindará.

Análisis costos y gastos

Tabla 3

Costos, Gastos y Ganancias del Programa.

Costos operacionales			
	Número	Valor	Total
Diseño del p/s			1.940.000
Horas consultor Junior	12	\$120.000	1.440.000
Horas consultor Senior	2	\$150.000	300.000
Materiales e insumos diseño	1	\$200.000	\$200.000
Ejecución p/s			\$1.010.000
Horas consultor Junior	8	\$120.000	\$960.000
Materiales e insumos de ejecución	1	\$50.000	\$50.000
Costos no operacionales			15%
Costo administrativo			\$442.500
Impuestos			19%
			\$644.575

Excedentes	25%	\$737.500
Reservas	10%	\$101.000
Costos del p/s		\$4.875.575

El costo total del producto es de \$4.875.575, dentro del cual, se tienen en cuenta 12 horas entre la elaboración de la capacitación y los talleres aplicados de dos consultoras junior, que sumarían \$1.440.000. De igual manera, se toma en cuenta que, se necesita 2 horas de un consultor senior, para que revise y corrija ciertos aspectos del diseño, lo cual, tiene un costo de \$300.000. Así mismo, se contó con los materiales e insumo, que hacen referencia a la elaboración de la página web y plataforma, siendo un total de \$200.000.

Respecto a los costos no operacionales, se tuvieron en cuenta aspectos como: 15% de costo administrativos, que equivalen a un \$442.500. Los impuestos que se llevan el 19% siendo \$644.575. Además de, ciertos excedentes que se pueden presentar destinándose el 25%, siendo un total de \$737.500. Por último, es necesario tener un capital de reserva, el cual es un 10% es decir, \$101.000 pesos del producto.

Resultados

Capacitación para el desarrollo de habilidades gerenciales enfocada en el liderazgo y la comunicación.

La metodología del programa está dividida en tres sesiones, con un total de ocho horas, en donde se distribuirá, de la siguiente manera: la primera sesión se centrará en el tema del liderazgo transformacional y tendrá un tiempo de 2 horas y 30 minutos; así mismo, la segunda sesión tendrá el mismo tiempo, sin embargo, la temática se centrará en la comunicación asertiva. Mientras que la tercera sesión será de tres horas, en donde dos de ellas se enfocará en el entrenamiento de las dos habilidades y una hora se destinará para la retroalimentación de toda la capacitación, la entrega de certificados, condecoraciones y memorias de las actividades.

Cabe destacar que antes de iniciar la capacitación se realizará la identificación de factores relacionados al estilo de liderazgo y comunicación de los gerentes, a través de la aplicación de un cuestionario cerrado por medio de la plataforma virtual, el cual, llegará a por medio de los correos electrónicos empresariales a las personas subalternas al cargo. Además, a través de éste medio, los participantes directos de las actividades, podrán encontrar toda la información aplicada.

Tabla 4

Descripción de la ejecución del taller

Actividad	Descripción
Saludo inicial/ presentación	En la primera sesión será importante darse a conocer de los participantes y así mismo, entre ellos, para un ambiente adecuado en las actividades
Presentación de las actividades que se van a realizar.	Contextualizar a los participantes sobre el tema que se va a tratar la capacitación, sobre todo, en el tema de la sesión.
Presentación de la temática.	Enseñar a los participantes la habilidad, enfocándose en el por qué y para qué es necesario desarrollarla.


	Primera sesión	Objetivos
Aplicación de la actividad.	<p>Se formarán grupos de cinco personas en donde cada grupo tendrá 5 hojas de colores, un marcador y un pliego de papel Kraft. Con los materiales, tendrán que realizar cinco aviones de papel y una pista. El objetivo es que cada integrante logre hacer volar el avión y cruce la meta establecida. Para eso, deben de crear una estrategia y todos los integrantes deben de asumir un rol, para que el ejercicio se desarrolle a cabalidad.</p>	<p>*Entrenar a los participantes sobre el liderazgo transformacional.</p>
	<p>Segunda sesión</p>	
	<p>Aplicación de la actividad: Se formarán grupos de 5 personas, en donde se les dará un caso, y cada integrante deberá realizar una representación según los estilos de comunicación expuestos en la parte teórica. Al final cada participante, deberá exponer con qué tipo de comunicación considera que se identifica, y qué características podría cambiar, para una comunicación asertiva.</p>	<p>*Brindar herramientas a los participantes para el manejo de comunicación asertiva.</p>
	<p>Tercera sesión</p>	
	<p>Aplicación de la actividad: Se formarán 5 grupos, en donde deben de realizar una torre con palillos, la cual, debe de soportar durante un minuto un objeto, sin caerse; cada integrante debe de cumplir un rol para llevar a cabo la actividad, sin embargo, los participantes deben de escoger dos personas en donde cada uno</p>	<p>*Fomentar el reconocimiento de la importancia del desarrollo de las habilidades para el desempeño laboral.</p>

representará un estilo de comunicación, bien sea asertiva o agresiva que le asignará la tallerista, sin que las demás se enteren. Al final, los integrantes, deberán expresar, con qué tipo de comunicación que dieron sus líderes, sintieron que trabajaron de manera adecuada.

Retroalimentación de la actividad Por lo general una persona explicará la estrategia realizada por el equipo para finalizar la actividad. Luego, cada integrante deberá exponer cuál fue el rol que realizó, como considera que se desempeñó y qué aspectos tiene para mejorar.

Conclusiones y cierre En todas las sesiones, al finalizar, se destacarán las ideas principales y el aprendizaje adquirido. En la última actividad, se darán los reconocimientos y memorias de todas las actividades realizadas.

Formato de evaluación a gerentes

	ENCUESTA DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN	Formato: 01
		Página: 1 de 1
		Diseño: 10/05/2020

Este cuestionario, tiene como fin analizar la forma en que el personal de la empresa percibe el liderazgo y la comunicación de sus gerentes.

INSTRUCCIONES

A continuación, se realizan una serie de preguntas las cuales presentan una escala de 1 a 5 de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación, siendo **1 Totalmente en desacuerdo**, **2 En desacuerdo**, **3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo**, **4 De acuerdo**, **5 Totalmente de acuerdo**.

Marque con una **X** según corresponda.

	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
1	Me brinda herramientas que me ayudan a mejorar en el trabajo.					

2	Estimula el desarrollo de mis capacidades.					
3	Acepta ideas y sugerencias por parte del equipo.					
4	Proporciona retroalimentación cuando se ha implementado una nueva estrategia o procedimiento.					
5	Cuando cometo un error recibo orientación de forma adecuada.					
6	Tiene palabras de ánimo cuando se presentan adversidades.					
7	Reconoce cuando alguien no está bien, se muestra comprensivo y presto a colaborar.					
8	Planifica y organiza de forma adecuada las actividades del grupo.					
9	Se involucra en la ejecución de las actividades del grupo.					
10	Acepta opiniones.					
11	Existe un trato respetuoso.					
12	Es una persona con la que se puede hablar de temas laborales.					
13	Es una persona con la que se puede hablar de temas personales.					
14	Existe una adecuada comunicación con el grupo.					
15	Existe un sistema de comunicación de doble vía.					
16	La información que recibo de su parte, es útil e importante para el desarrollo de mis actividades.					
17	Me ha explicado claramente mis funciones.					
18	Recibo retroalimentación clara acerca del trabajo realizado.					
19	Cuando no me queda claro lo que se me informa, puedo preguntar las veces que sea necesario.					
20	Se interesa por escuchar lo que tengo que decir.					

Información plataforma virtual

La plataforma estará dividida en las siguientes partes. La primera, es la portada, en donde irá el nombre de la capacitación, con el logo, la descripción del producto y el contacto con las talleristas. Además, tendrá un acceso directo a opciones como: Información profesional sobre las personas a cargo del producto; Login de los usuarios, en donde podrán encontrar la información teórica sobre el curso, además de fotos y memorias de las actividades realizadas. Por último, habrá un acceso al link de las evidencias y reseñas de las personas que han comprado el producto con anterioridad.

Discusión y conclusiones

Los psicólogos, tienen un papel importante en la sociedad actual, pues estos son agentes de cambio que pueden describir, explicar y predecir el comportamiento humano de forma científica. Es por esto, que su aporte en los diferentes contextos permite mejorar la calidad de vida en diferentes niveles: individual, grupal y organizacional. De este modo, específicamente en el ámbito laboral, los psicólogos contribuyen al análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar su rendimiento.

En este sentido, dentro de la formación profesional que imparte la Universidad Católica de Colombia, el aprendizaje se centra en un enfoque interdisciplinar, teniendo como base el método científico. De acuerdo a esto, al realizar el presente trabajo consolidamos todos estos conocimientos, a través del diseño de la capacitación en habilidades gerenciales basadas en liderazgo y comunicación. Igualmente, durante la realización del trabajo, fortalecimos competencias tales como la capacidad de investigar y sintetizar la información, así como la habilidad de lectura en un segundo idioma.

. En conclusión, a través de la formación teórica y práctica, los psicólogos pueden generar procesos de evaluación, diagnóstico e intervención en los diferentes contextos tales como el educativo, el clínico, el jurídico y el organizacional, generando herramientas y estrategias que faciliten el ejercicio profesional de la psicología.

Referencias

- Aguilar-Bustamante, M., Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16 (1),1-13. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=647/64750138001>
- Almirón, V., Tikhomirova, A. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *Reidocrea*, (4) 24-27. Recuperado de https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- ANDI (2019) Industria de alimentos. El tiempo. Bogotá, Colombia
- Berjano, E. y Pinazo, S. (2001). Interacción social y comunicación. *Prácticas y ejercicios*. Valencia: Univ. de Valencia.
- Bogotá sigue consolidándose como la capital del emprendimiento en el país. (22 de diciembre de 2019). *Revista Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/cuantas-empresas-se-han-creado-en-bogota-en-el-2019/280417>
- Calderón, A (2017) Asertividad y Comunicación Organizacional. Tesis de grado. Universidad Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Comoroto, H. Villón, S . (2017) Motivación Laboral. *Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*.3(8)pp: 177-192. DOI: : <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Correa, F., Leiva, V. y Stumpo, G. (2018). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. En: M. Dini y G. Stumpo. (Coords.), *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento* (pp. 9-34). Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Correa, J., Rodríguez,, M., Pantoja, M. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-minister*, (32), 57-82. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792018000100057&lang=es
- Cuervas, M. Acevedo, E (2017) Elaboración de un modelo empresarial para que las Pyme del sector de bebidas y alimentos logren incrementos en su ciclo de vida en la ciudad de Bogotá. *Fundación Universidad de América Revista de Investigación*. 10(2)pp : 119-133. ISSN 2011-639X.

- Díaz, C., Roncallo, L. López, M., González, S. (2018). Liderazgo: Consideraciones sobre su Conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional. *Revista de Economía & Administración*, 15 (1) 71-88. Recuperado de https://www.uao.edu.co/sites/default/files/RE&A%20Vol%2015-%20No%201_Articulo%204.pdf
- Donawa, T., Zoraima, A., Gámez, A., Willington, G. (2019) Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad & Empresa*. 21 (36) pp 8-35. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187258177002/187258177002.pdf>
- Durán, M., Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Revista Acta Colombiana de Psicología* 18 (1), 135-147. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16256/1/Relaci%C3%B3n%20entre%20liderazgo%20transformacional%20y%20transaccional%20con%20la%20conducta%20de%20compartir%20conocimiento%20en%20dos%20empresas%20de%20servicios.pdf>
- Dyczkowska, J., Dyczkowski, T. (2018). Democratic or Autocratic Leadership Style? Participative Management and its Links to rewarding Strategies and Job Satisfaction in SMEs. *Athens Journal of Business & Economics* 4 (2) 193-218. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/578a/c17d226420b6ca6040dba5b35904e919975d.pdf>
- Escandon, D., Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Revista Estudios Gerenciales* 32, 137–145. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300183>
- Fernández, M., Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77),56-74. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29051457005>
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11 (1) 102-114. Recuperado de <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/255/227>
- Franco, A, Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 81-91. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2968>

- Franco, J (2017). “Habilidades Gerenciales para alcanzar el éxito” . Trabajo de grado de especialización. Universidad Militar nueva granada. Bogotá. DC, Colombia.
- García, J. Barradas, M. Gutiérrez, L (2016) Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*. 5(10). ISSN: 2007 - 9907
- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11 (1), 60-79. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265440664005.pdf>
- Giraldo, G. Castañeda, J., Correa, O., y Sánchez, J. Diagnóstico de prácticas de iniciación y planeación en gerencia de proyectos en pymes del sector de la construcción. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 55-83. <https://doi.org/10.21158/01208160.n0.2018.2018>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., Verdugo, D. (2017) Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones, *Telos*. 21(1), Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- Hermosilla, Amutio, Costa, & Páez.. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622016000300135
- Hussein, A. (2015). The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence. *Business and Management Studies Journal* 2 (1), 23-34. Recuperado de <http://www.redfame.com/journal/index.php/bms/article/view/1091/1098>
- Iqbal, N., Anwar, S., Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and r A Management Review* 5 (5), 1-6. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43312296/effect-of-leadership-style-on-employee-performance-2223-5833-1000146.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DArabian Journal of Business and Management.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43312296/effect-of-leadership-style-on-employee-performance-2223-5833-1000146.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DArabian+Journal+of+Business+and+Management.pdf)
- Jafarzadeh, S. (2013). Investigation of Managers’ Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment. *Life Sciences Journal*, 10(2), pp. 95-104.

- Loaiza, C., Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(69), 152-171. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29036968009>
- Marín, J (2015) Análisis del sector agroalimentario en Colombia – Bogotá Una mirada retro y prospectiva del sector periodo 2004 -2014. Trabajo de grado. Universidad Libre, Bogotá, Colombia.
- Martínez Viñado, A. (2010). Habilidades directivas en la Administración Pública. Un valor en alza. *Revista Calidad*, N° III, Asociación española para la calidad. Recuperado de <http://dmartinezv.blogspot.com.es/2011/04/habilidades-directivas-en-la.html>.
- Mumford, M., Todd, E., Higgs, C., McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28 (1) 24-39. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984316301382>
- Murrieta, M., Baño, M. (2017). El perfil del líder y el éxito en las empresas liderazgo thatcher. *Revista Empresarial*, 11 (42) 32-37. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6128113>
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (38) 119-146. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7703/7365>
- Navarro, H (2017) Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica - Fondecyt, 2017. Tesis de grado académico. Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., Cruz, P. (2015). Liderazgo Laissez Faire. *Revista Cuaderno Empresarial* 1 (1), 9-16.
- Patacsil, F; Lourrine, C; Tablatin, S (2017) Exploring the Importance of Soft and Hard Skills as Perceived by it Internship Students and Industry: a Gap Analysis. *Journal of Technology and Science Education*. 7(3). 347-368. ISSN: 2013-6374. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3311/331152600006.pdf>
- Peña, C (2015) La motivación Laboral como Herramientas de Gestión en las Organizaciones Empresariales. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
- Pereda, F. (2016) Análisis de las habilidades directivas. Estudio Aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. Tesis doctoral. Universidad de Córdoba. Córdoba, Colombia
- Pérez, G., Sepúlveda, L. Arango, M. (2015). El liderazgo transformacional: la percepción de los seguidores en las organizaciones no gubernamentales de Antioquia. *Revista Virtual*

- Universidad Católica del Norte*, 46, 230-242. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/711/1238>
- Perilla, L., Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622017000200095
- Puchol, L; Puchol, I (2016). El libro de las Habilidades directivas. España. Diaz de Santos.
- Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia. (15 de septiembre de 2016). *Revista Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>
- Ritonija, N. Lazar, N. Pedja, A. Maček, A. Vukasović, T. (2016). Professional skills in management and leadership, entrepreneurship and communication – the e-PROFMAN project. Faculty of Applied Business and Social Studies Maribor, Slovenia. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/303894905_Professional_skills_in_management_and_leadership_entrepreneurship_and_communication_-_the_e-PROFMAN_project/link/575aee8908ae9a9c955192de/download
- Rivera, D., Berbesi, Y., Ramírez, M. (2018). Georreferenciación y su influencia en el Liderazgo Organizacional: Una mirada desde el desarrollo de las habilidades directivas. *Revista Espacios*, 39 (34) 2-19. Recuperado de <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2308>
- Rodrigues, A., Ferreira, M. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. *Psico-USF*, 20(3), 493-504. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-82712015000300493&script=sci_arttext
- Sánchez, J., Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Revista Ra Ximhai*, 11, (4), 161-170, Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>
- Smutny, P; Prochazka, J; Vaculik, M (2015) The relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game. *Innovar Journal*. 26(62) pp 11-22. ISSN: 0121-5051. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81847431002.pdf>

- Toro, L. (2015). La Importancia del Trabajo en Equipo en las Organizaciones Actuales. Trabajo de grado. Universidad Nueva Granada, Bogotá D.C
- Vargas, M., Máñez, A. (2019). Liderazgo, contrato psicológico y empoderamiento: sus vínculos en organizaciones fronterizas mexicanas. *Acta universitaria*, 29, 1-13
Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621-au-29-e2047.pdf>
- Whetten David A., Kim S. Cameron (2005) “Desarrollo de Habilidades Directivas” .Pearson educación en México, S.A. de C.V., Atlacomulco No. 500 piso 5, Col. Industrial Atoto, 53519. Naucalpan de Juárez, Edo de México.
- Williams, A.C. (2015). Soft Skills Perceived by Students and Employers as Relevant Employability Skills. *Walden University*. Available online at: <http://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2426&context=dissertations>
- Yarlequé, A. (2015). La comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo del talento humano. *Universidad de Piura facultad de comunicación*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/311693536_La_comunicacion_en_la_empresa_como_estrategia_para_el_desarrollo_del_talento_humano/link/5854c09f08aeff086bf6f28b/download
- Zapata, G., Sigala, L., Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19 (36), 35-59. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=880/88046587003>

Apéndice A

Competencia directa		
Empresa	Descripción	Link acceso
NobleProg	Ofrece cursos de capacitación locales, dirigidos por un instructor (también conocidos como habilidades de personas, habilidades interpersonales, habilidades sociales y habilidades transferibles) demuestran a través de discusiones y ejercicios cómo entender la dinámica de las relaciones humanas en un negocio el medio ambiente y cómo aplicar técnicas de habilidades blandas y así la creación de una experiencia más satisfactoria en el trabajo y la vida.	https://www.nobleprog.co/
CINCEL	Empresa con servicios en actividades formativas, desarrollo de habilidades, gestión del clima organizacional, gestión de desempeño y gestión gerencial.	https://www.cinzel.com.co/
Con la Gente	Empresa con servicios en talleres y programas de formación, competencias emocionales y convencionales.	https://www.conlagente.org/
Empowering	La organización facilita procesos de desarrollo humano, responsabilidad social y gestión del conocimiento, dirigidos a empresas, fundaciones e instituciones educativas.	
	Empresa con servicios en capacitación en liderazgo, comunicación efectiva y otras habilidades.	https://www.entrenamientoygestion.com/capacitacion-gestion-empresarial/gestion-interna/liderazgo-y-trabajo-en-equipo/
Win Work Consultores	Firma especializada en impartir capacitación empresarial con	http://www.capacitacion.com.co/servicios.html

unos estándares de calidad en el diseño y la implementación de cada proceso formativo. Cuentan con más de 150 temas en capacitación disponibles para su organización.

Apéndice B

Competencia sucedánea		
Empresa	Descripción	Link acceso
	Ofrece programas pensados y diseñados para el aprendizaje de las personas. El objetivo es que terminen, aprendan y puedan seguir creciendo permanentemente.	https://www.eclass.com/co/programas-de-estudio/cursos/
ECLASS	Ofrecen un método único de aprendizaje, que, combinado con contenidos relevantes y de excelencia académica, da respuesta a los desafíos de este mundo en constante cambio. Son pioneros en este modelo educativo y nuestra experiencia, aliados de primer nivel y comunidad estudiantil son su garantía	
Gestionamos, Consultores empresariales	Ofrece talleres a través de la metodología LEGO SERIOUS PLAY. La cual es la combinación de los diversos estilos de aprendizaje, el visual, el auditivo y el kinestésico, creando una herramienta creativa, generando espacios que facilitan la reflexión, la comunicación, el aprendizaje y la resolución de problemas.	https://gestionamosce.com/talleres-lego-serious-play/
Curso Universidad EAN	Mediante este curso podrás desarrollar y fortalecer habilidades directivas, haciendo énfasis en el mejoramiento de tus relaciones personales, grupales e intergrupales y en el liderazgo eficaz y eficiente de recursos y estrategias.	https://universidadean.edu.co/programas/cursos-gratuitos-mooc/mooc-habilidades-gerenciales
Diplomado de habilidades gerenciales	El objetivo es desarrollar las competencias y habilidades necesarias para fortalecer el proceso de toma de decisiones y alinear los equipos de trabajo con el direccionamiento estratégico de la empresa. En donde	https://www.unipiloto.edu.co/curso-en-habilidades-gerenciales/
Adecco	En Adecco Training buscan comprender las necesidades de las empresas, ofreciendo soluciones en desarrollo del talento humano a través de eventos de entrenamiento, capacitación y formación.	http://adeccoformacion.com.co/cursos-in-company/