



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**“Habilidades Blandas para Universitarios”,
Propuesta de Curso de Capacitación**

T E S I N A

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

QUE PRESENTA:

CARLOS OSVALDO VÁZQUEZ PICHARDO

311198944

DIRECTORA: MTRA. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX.

ENERO, 2025.





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Capacitación	3
1.1 Proceso de la Capacitación	6
1.2 Detección de Necesidades de Capacitación	6
1.3 Planeación de la Capacitación	12
1.4 Ejecución de la Capacitación	33
1.5 Evaluación de la Capacitación	37
Capítulo II. Habilidades	47
2.1 Clasificación de Habilidades	48
2.2 Impacto de las Habilidades Blandas	51
Capítulo III. Habilidades Blandas	58
3.1 Gestión del Tiempo	58
3.2 Trabajo en Equipo	70
3.3 Comunicación Asertiva	76
3.4 Toma de Decisiones	82
3.5 Liderazgo	87
III. Propuesta	96
3.1 Planteamiento del Problema y Justificación	96
3.2 Objetivo General	102
3.3 Participantes	102
3.4 Etapas del Procedimiento	103
3.5 Alcances y Limitaciones	116
Referencias	117

Anexo 1 “Manual del Participante”	130
Anexo 2 “Manual del Instructor”	166

Introducción

El presente trabajo es una propuesta de un curso de capacitación adaptada de un curso intersemestral impartido en la Facultad de Psicología al alumnado de la misma.

El objetivo del presente trabajo recepcional es desarrollar un programa de capacitación dirigido a estudiantes de la Facultad de Psicología enfocado a la aplicación de técnicas de habilidades blandas para añadirlas al perfil profesional de egreso.

En Capítulo I se aborda el proceso de la capacitación, desarrollando cada una de las etapas de este, diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación, así como los elementos necesarios para el desarrollo de cada una de ellas.

Dentro del Capítulo II se desarrollan las habilidades blandas que se exploran dentro de la propuesta del curso de capacitación, redactando cada uno de los tópicos que se abordan dentro de la propuesta, con la finalidad de puntualizar lo que se expondría durante la ejecución del propuesto evento de enseñanza. Dentro de los temas que se decidieron abordar se encuentran la gestión del tiempo, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y el liderazgo, habilidades blandas que, según las referencias revisadas, son importantes en el desarrollo tanto académico como laboral de las personas universitarias.

En la Propuesta se redacta el procedimiento que se llevó a cabo para la realización este trabajo, siendo esto a través de una detección de necesidades que se basó en la evaluación de reacción del curso intersemestral, así como la experiencia personal durante la ejecución del mismo. Para la adecuación del contenido se realizó una investigación documental, misma que comprende el marco teórico de esta propuesta, en la que se basó la estructuración del temario, así como los subtópicos que se abordarían.

El curso de capacitación que se propone es compuesto por seis temas y diecinueve subtemas repartidos a lo largo de seis sesiones de dos horas. Para el apoyo de su ejecución se desarrollaron un manual del participante y un manual del instructor que

contiene la información y los apoyos necesarios para la impartición. En el apartado de la evaluación se desarrolló una evaluación de reacción, así como una lista de verificación para valorar si se alcanzó el objetivo general del evento de capacitación.

La propuesta sólo contempla las dos primeras etapas del proceso de la capacitación, debido a que el curso no fue ejecutado, y por lo tanto no se tienen los datos necesarios para evaluarlo.

Capítulo I. Capacitación

La capacitación de personal es de vital importancia dentro de las organizaciones de cualquier índole. A través de ella, se busca adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, lo que a su vez contribuye al desarrollo de las personas y la obtención de resultados deseados para las organizaciones.

Siliceo (2004) describe la capacitación como una actividad que se planea y se basa en las necesidades reales de una organización, que se encamina a un cambio en los conocimientos, habilidades o actitudes de quienes la conforman.

En adición a lo anterior, Chiavenato (2019) define a la capacitación como un proceso de corto plazo, en el cual las y los participantes obtienen conocimientos, desarrollan habilidades y competencias, siendo marcadas y delimitadas por los objetivos de aprendizaje.

Para Sánchez Guzmán (2022) la capacitación, como proceso de enseñanza aprendizaje, tiene como objetivo el generar o mejorar los conocimientos para el desarrollo de las habilidades y poder alcanzar objetivos establecidos previamente.

Hernández (2000) define la capacitación como un conjunto de procesos, mismos que tienen como objetivo de forma planeada y ordenada el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de la persona es capacitada, en relación con las actividades que desempeña dentro de una empresa, o en la vida cotidiana, y así maximizar la efectividad.

La capacitación también puede ser descrita como una herramienta que se puede implementar en las diversas áreas laborales, ya que impulsa la constante actualización para mantenerse a la par con los avances, teniendo como objetivo de llevar a cabo las actividades eficientemente (Ortega, 2006).

Bermúdez (2015), la presenta como un proceso de aprendizaje, utilizado por las instituciones con el objetivo aumentar la eficiencia y productividad en las tareas realizadas por quienes trabajan en ella. De igual manera, menciona que la capacitación resulta un factor determinante en la búsqueda por la mejora de la productividad.

Barrientos et. al. (2018) mencionan la capacitación como una función designada al área encargada del talento humano, que debe de ser aplicada de manera prácticamente obligatoria y ser administrada de forma correcta, es por esto que debe ponerse en marcha con base en las necesidades existentes.

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, y para fines de este trabajo recepcional, se definirá la capacitación como un proceso didáctico, ya que conlleva la obtención o mejora de conocimientos y habilidades, que debe ser administrada y ejecutada de manera pertinente para poder alcanzar sus objetivos, tales como el aumento de eficiencia y productividad.

Siliceo (2004) enlista los propósitos que debe tener la capacitación como proceso (Voxy, 2024; IDESAA, 2024):

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño.
- Resolver problemas.
- Habilitar para una promoción.
- Inducción y orientación del personal de nuevo ingreso.
- Actualizar conocimientos y habilidades.
- Preparación integral para la justificación.

A su vez, se mencionan tres maneras de dividir la capacitación dependiendo de área en la que se va desarrollar la persona que está recibiendo la capacitación (Llanos, 2005; CIAC, 2024; Unicatólica, 2023):

- **Adiestramiento:** Este tipo de capacitación hace referencia al desarrollo de habilidades motoras, logrado a través de ejercicios prácticos y sistemáticos, mismas que conducen a la obtención de las competencias mencionadas.
- **Desarrollo:** En esta categoría se encuentran los programas que tienen como objetivo la obtención y desarrollo de habilidades socio-emocionales, mismas que a través de conceptos que se integran dentro del comportamiento de la persona, pueden tener el impacto deseado.
- **Educación:** Este hace referencia a la obtención de conocimientos a nivel cognitivo, mismos que pueden ser enfocados para llevar a cabo alguna actividad o desempeñar algún puesto dentro de una organización.

Siguiendo con el tópico anteriormente redactado, la principal diferencia que existe entre los conceptos, “adiestramiento”, “desarrollo” y “educación”, es el área en el que se obtendrán o entrenarán las habilidades presentadas durante la capacitación. El adiestramiento se encarga de generar o mejorar las habilidades motoras necesarias para llevar a cabo alguna actividad en particular, como el uso de maquinarias. Por otro lado, el desarrollo se encarga de la obtención de herramientas psicosociales que les permitan interactuar con el mundo que les rodea de una mejor manera, tal sería el caso del manejo del estrés. Finalmente, la educación se encarga de los conocimientos que pertenecen al área cognitiva, como sería el caso de la estadística.

A continuación, se desarrollan las fases que componen el proceso de la capacitación, así como lo que conlleva el realizar cada una de ellas.

Proceso de la capacitación

Hernández (2000) explica que, dentro del proceso de la capacitación, las fases deben ser implementadas partiendo siempre desde las necesidades de capacitación existentes dentro de las distintas áreas de la organización.

Siliceo (2004) menciona que es necesario seguir estas etapas para que se pueda tener éxito en conjunto la capacitación, y las enlista para ser presentadas:

- Se debe realizar una investigación con el objetivo de conocer las necesidades de capacitación que deben ser atendidas a corto, mediano y largo plazo, así generando un diagnóstico de necesidades.
- Al conocer las necesidades presentes dentro de la organización, se necesita expresar de manera objetiva las metas que se quieren alcanzar para poder satisfacerlas, a esto se le conoce como planeación de la capacitación.
- A partir de la planeación hecha, tomando en cuenta las técnicas de aprendizaje idóneas para los diferentes contenidos del curso, se ejecuta la capacitación en un evento que puede ser tanto presencial como a distancia.
- Finalmente, se debe realizar una evaluación de la capacitación. Dentro de esta se toman en cuenta tanto el punto de vista del participante sobre el evento de capacitación, los conocimientos que obtuvo en él, hasta el cambio de conducta que pudo tener a partir del curso y el impacto que esto tuvo a su vez en los resultados dentro de la empresa.

A continuación, se explican estas etapas a detalle, mencionando los elementos pertinentes que interceden en cada una de ellas.

Detección de Necesidades de Capacitación

Morales (2010) define esta etapa como el proceso durante el cual se obtiene la información para conocer las áreas donde se necesita desarrollar la capacitación. En

adición a esto, Chiavenato (2019) lo conceptualiza como el diagnóstico preliminar que es necesario para que ocurra la capacitación. Siguiendo la idea, Fernández & Gamboa (2010) establecen que el diagnóstico de necesidades de capacitación es a su vez un proceso que tiene la finalidad de dirigir la estructuración del plan de capacitación.

En adición a esto, García López (2011) menciona que la Detección de Necesidades de Capacitación protege a las organizaciones de ofertar y/o impartir capacitación inadecuada o innecesaria ante las necesidades reales de capacitación.

Por lo tanto, esta etapa permite conocer las carencias que existen dentro de las organizaciones, mismas que se buscan desarrollar durante el proceso de la capacitación para llegar a ser cubiertas (González Garrido, 2012).

Coldrick & Lyons (1975, citado en Mendoza Núñez, 2005) la definen como la discrepancia entre el desempeño real de una persona y el que se requiere dentro de alguna área de la organización, siendo la mejora de la formación del individuo en cuestión la forma más económica de suprimir la diferencia.

Indagando en las referencias, Donaldson y Scannel (1979, citado en Mendoza Núñez, 2005) proponen que la forma más sencilla de encontrar las necesidades de capacitación es con la pregunta “¿Conoce el empleado cómo alcanzar los estándares de ejecución de una tarea determinada?”, en caso de tener una respuesta afirmativa, los autores explican que no se trata de una necesidad de capacitación, sino de un problema en el desempeño.

Tomando en cuenta estas definiciones, Mendoza Núñez (2005) explica que las necesidades de capacitación son la diferencia entre los estándares de ejecución solicitados para un puesto en específico y el desempeño real que tiene la persona que ocupa dicha posición, sólo si esta diferencia está sujeta a la falta de conocimientos, habilidades motoras o actitudes. Tomando en cuenta esto, las necesidades de capacitación (Mendoza Núñez, 2005; Latam University, 2024):

- Son referentes al puesto en específico, y no a una ausencia de conocimientos, habilidades o actitudes propia del individuo, siendo esto una necesidad de aprendizaje.
- Tiene un vínculo con los objetivos de la organización, y así mismo los objetivos del puesto. Estos obtienen una dimensión al darles estándares de desempeño; estos al ser bajos, constituyen un contratiempo para la organización.
- Son vistas como conocimientos, habilidades motoras y actitudes que pueden ser proporcionadas durante un evento de capacitación, siempre y cuando sea económica esta solución.

Ante esto, se debe tomar en cuenta, para la puntualidad de la definición, que

(Mendoza Núñez, 2005; Adecco, 2023; iSpring, 2024):

- Los problemas de desempeño no siempre están ligados a la capacitación
- Necesidades de capacitación y desempeño ineficiente no son lo mismo, y por lo tal no pueden considerarse como sinónimos.

Niveles de Análisis Organizacional

De acuerdo con Chiavenato (2019), para poder llevar a cabo una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), es necesario hacer unos análisis a los distintos niveles dentro de las organizaciones:

- Análisis Organizacional: Se refiere a aquel que contempla no sólo a la organización y sus objetivos, tomando en cuenta la visión, la misión y los valores, sino también se debe de dar peso al ambiente socioeconómico exterior a la empresa, ya que este también puede afectar las variables internas. En este análisis también infieren los objetivos a largo, ya que el primero nos indica a dónde y qué quiere alcanzar la organización, además de ofrecernos las necesidades a corto y mediano plazo, de las cuales los objetivos de la capacitación deben estar relacionados.

- **Análisis de Recursos Humanos:** En este nivel, se analiza la fuerza de trabajo que existe para una determinada área o tarea, si es suficiente para realizar las actividades y cómo las desempeñan, tanto de manera cuantitativa como cualitativa. En este se debe tomar en cuenta el supuesto donde los recursos humanos tienen habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para llevar a cabo las actividades concernientes a la organización.
- **Análisis de Tarea:** En este nivel, se les da mayor peso a las actividades por desempeñar dentro de cada puesto que exista dentro de las organizaciones, ya que estas son específicas, además de los conocimientos, destrezas y habilidades específicos de dichas tareas. Este enfoque es más restringido que los anteriores, ya que toma en cuenta de igual manera el repertorio de habilidades existente en una persona y si este empata con lo necesario dentro de las organizaciones.

Rodríguez (1986) por su parte, categoriza la Detección de Necesidad de Capacitación en cuatro fases, utilizando las diferencias entre lo que debería ser y lo que realmente es:

- **Fase 1, Situación Idónea:** Esta hace referencia a lo que debería suceder dentro de la organización para alcanzar los objetivos planteados, tomando en cuenta la planeación, los recursos para llevar a cabo los procesos, y el correcto manejo de los mismos para que cumplan la función necesaria. Toda esta información se debe encontrar en los manuales administrativos, y en caso de no existir estos documentos en la institución, se deben analizar otros aspectos para poder determinar la manera en la que se deben de desempeñar las actividades:
 - *Recursos materiales:* Se deben de tomar en cuenta todos los elementos necesarios para poder desempeñar alguna actividad, desde la maquinaria hasta cualquier tipo de herramienta.
 - *Actividades:* Se refiere a cualquier práctica que encamine a la organización a alcanzar los objetivos.

- *Requerimientos*: Estos son las características indispensables para que se puedan llevar a cabo las actividades.
 - *Índices de eficiencia*: Los resultados que debieran obtenerse para mantener la organización encaminada al alcance de los objetivos.
 - *Ambiente laboral físico*: Estos son los elementos que debe tener el lugar donde se asienta la organización, tales como ventilación, iluminación, entre otros.
 - *Medidas de seguridad*: Estas son las indicaciones dadas por la organización para mantener el bienestar físico.
- Fase 2, Situación real: En esta fase es donde se toman en cuenta los resultados reales dentro de la organización, tomando en cuenta los datos que se destacaron durante la fase previa.
 - Fase 3, Análisis comparativo de la situación real y la situación ideal: Es en este punto donde se comparan los datos de las fases previas, y se observa dónde aparecen las discrepancias y cuáles podrían resultar las más apremiantes que se deben intervenir.
 - Fase 4, Necesidades de capacitación y adiestramiento: Después de comparar los datos y obtener las discrepancias, estas pueden ser determinadas como necesidades, y pueden ser referentes a la organización, la organización y los colaboradores, o los colaboradores. Las últimas dos mencionadas son las que pueden ser corregidas mediante un programa de capacitación.

Técnicas para la DNC

Chiavenato (2019) enlista una serie de técnicas usadas como herramientas para realizar una DNC:

- Evaluación del desempeño: Ésta tiene como objetivo identificar a aquellas personas cuyos resultados quedan por debajo de los esperados de su puesto, al igual que atender aquellos departamentos que requieren ser capacitados.
- Observación: se refiere a los datos obtenidos de manera empírica por medio de inspecciones que pueden denotar algunas fallas dentro de los procesos llevados a cabo dentro de la organización
- Cuestionarios: Como su nombre lo indica, se trata de una serie de preguntas donde se puede denotar las necesidades de capacitación percibidas por los colaboradores.
- Entrevistas con supervisores y gerentes: Se refiere a aquellas situaciones que han sido observadas por las personas a cargo de las diferentes áreas de la empresa. Al estar al pendiente de las personas que realizan sus actividades, esto les permite poder distinguir aquellas necesidades presentes.
- Reuniones interdepartamentales: Cuando las y los encargados de las áreas tienen juntas, se pueden discutir los diferentes tropiezos presentes en los procesos de las organizaciones, no sólo delimitados a un departamento, si no a las actividades interconectadas que dependen de más de una zona de la empresa.
- Examen de empleados: Estos son aquellos que se imparten a los colaboradores con cuestionamientos referentes a las actividades que desempeñan y su correcta ejecución.
- Entrevista de salida: Al momento en que las y los colaboradores terminan sus actividades y salen de la organización, se les puede realizar una entrevista donde señalen las deficiencias encontradas dentro de la empresa, ya sea para sus actividades o durante el proceso en general.
- Análisis de puesto y perfil de puesto: En estos encontramos todas las actividades que se deben de desempeñar dependiendo del puesto que tenga la o el colaborador, Además, podemos encontrar descripciones detalladas de las ejecuciones de dichas tareas.

- Informes periódicos: Al reportar los resultados obtenidos se pueden encontrar las áreas de oportunidad que existen y que podrían ser resueltas mediante la capacitación.

Planeación de la Capacitación

La segunda fase del proceso de la capacitación es conocida como planeación, donde se ocupan los datos obtenidos durante la DNC para poder determinar cuáles son las áreas que necesitan atención. García López (2011) menciona que durante este paso se deben de tomar en cuenta cinco puntos importantes para poder realizar la planeación de la capacitación:

1. Establecimiento de los objetivos de la capacitación
2. Estructuración de contenidos de la capacitación
3. Diseño de actividades de instrucción
4. Selección de recursos didácticos
5. Diseño de un programa de capacitación

Estos puntos mencionados son conocidos también como “Proceso Instruccional”, Richey, Fields y Foxon (2001) lo definen como la estructuración, utilizando un proceso como medio, donde mínimamente se toman en cuenta las necesidades, el desarrollo, la impartición, la evaluación, y la creación de materiales. Sánchez (2022) agrega que dentro del “Proceso Instruccional” son las necesidades obtenidas durante la DNC lo que facilita la selección de estrategias en forma a lo que se planea capacitar, además de tomar en cuenta factores de los participantes, tales como el nivel educativo, la edad, el puesto, ya que estos permiten adaptar el programa para la población deseada.

1. Establecimiento de los objetivos de la capacitación

Grados (2009) define el objetivo instruccional dentro de la capacitación como aquello que se busca alcanzar con la capacitación. Estas son las acciones que las y los

participantes deberán realizar al terminar el evento de capacitación para demostrar que fue exitoso, es por ello que son considerados los fundamentos de la capacitación, y deben de mantenerse siempre en mente durante el evento.

Para poder desarrollar los objetivos, estos deben ser redactados en función de las necesidades encontradas durante la DNC. Dependiendo de lo que se busque capacitar, la creación de estos enunciados puede llevarse a cabo como trabajo en conjunto de quien está planeando la capacitación y supervisores de la organización, ya que se necesitan los conocimientos específicos de los procesos de la empresa (Grados, 2009).

Los objetivos instruccionales se dividen en (Grados, 2009):

Objetivo General: Describe las actividades que se esperan de quien recibió la capacitación, una vez concluido el evento por completo.

Objetivo Específico: Estipula acciones que el capacitando deberá llevar a cabo al finalizar cada uno de los temas en los que se divide el evento de capacitación.

Objetivo Particular: Describe la conducta que tiene que presentar la persona participante al término de cada subtema.

Para la redacción de los objetivos instruccionales son necesarios una serie de elementos, descritos por Reyes, Jiménez & Souza (2013) los describen los elementos que.

Elementos de los Objetivos Instruccionales

Los elementos, que deben ser tomados en cuenta para la redacción de objetivos instruccionales con el objetivo de tener el menor número de alternativas para alcanzar la meta, son los siguientes (Reyes, Jiménez & Souza, 2013):

Sujeto: Este elemento hace referencia a la persona que tomará el curso, por lo tanto, debe ser redactado en singular. Se pueden utilizar los términos “estudiante”, “aprendiz”, “capacitando”, o sinónimos de los mismos.

Verbo: Se refiere a la acción que tendrá que desempeñar la persona para demostrar que alcanzó el objetivo. Los verbos se obtienen de una clasificación jerárquica de los mismos, conocida como taxonomía. Este debe ser redactado en futuro infinitivo.

Condiciones: Son aquellas bajo las cuales se deberá presentar la conducta que describe el objetivo. Para poder redactarlas se debe indicar el cuándo, cómo, dónde y con qué será exhibida la acción.

Nivel mínimo de ejecución: Se refiere a al nivel mínimo que la persona participante debe alcanzar para considerar que se alcanzó el objetivo instruccional. Puede ser representado como un porcentaje de respuestas correctas, un número máximo de errores, un tiempo máximo para exhibir la conducta, o pedir que no exista error alguno.

Taxonomía de Bloom

Parte de la redacción de los objetivos en cualquier proceso educativo es delimitarlos mediante acciones medibles y observables. Para ello, se hace indispensable el uso de taxonomías educativas que presentan distintos verbos orientados a definir dichos objetivos. Entre estas taxonomías, una de las más reconocidas es la Taxonomía de Bloom, desarrollada inicialmente por Benjamin Bloom en 1956 y revisada posteriormente por Anderson y Krathwohl en 2001. Esta herramienta jerarquiza los procesos cognitivos implicados en el aprendizaje y facilita la planificación y evaluación de la enseñanza mediante niveles de aprendizaje estructurados en forma ascendente (Grados, 2009; Peñaloza-Carreón, Mayorga-Ponce, & Roldan-Carpio, 2022).

La Taxonomía de Bloom se organiza en tres dominios principales: cognitivo, afectivo y psicomotor. Sin embargo, el dominio cognitivo es el más ampliamente utilizado en entornos educativos. Este último comprende seis niveles jerárquicos: recordar, comprender, aplicar, analizar, evaluar y crear, los cuales representan una progresión desde las habilidades más básicas hasta las más complejas (Anderson & Krathwohl, 2001). Cada nivel está asociado con verbos específicos que permiten a los educadores formular

objetivos claros y medibles. Por ejemplo, el nivel de recordar incluye verbos como “identificar” y “definir”, mientras que el nivel de crear utiliza verbos como “diseñar” y “proponer”.

De acuerdo con Peñaloza-Carreón, Mayorga-Ponce y Roldan-Carpio (2022), una adecuada formulación de objetivos educativos implica alinear los objetivos generales y específicos con los niveles de la Taxonomía de Bloom. El objetivo general debe redactarse considerando el nivel más complejo al que se desea llegar, mientras que los objetivos específicos deben iniciar en niveles básicos y avanzar gradualmente hacia los niveles superiores. Esta secuenciación asegura que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades de manera progresiva, fortaleciendo su comprensión y aplicación.

Por otro lado, la Taxonomía de Bloom también proporciona una guía para evaluar el aprendizaje de manera efectiva. Según Anderson y Krathwohl (2001), la evaluación debe diseñarse para medir el logro de los objetivos en cada nivel cognitivo, utilizando instrumentos que correspondan a los verbos seleccionados. Por ejemplo, una evaluación en el nivel de analizar podría requerir que los estudiantes comparen y contrasten conceptos, mientras que en el nivel de crear podrían ser desafiados a desarrollar un producto original.

La utilidad de esta taxonomía no se limita al aula tradicional; también es ampliamente utilizada en el diseño de programas de capacitación empresarial y en el desarrollo de cursos en línea, donde la clara definición de objetivos es crucial para el éxito del aprendizaje (Grados, 2009). Además, permite a los educadores reflexionar sobre la intención pedagógica de sus actividades y asegurarse de que están promoviendo un aprendizaje significativo.

En resumen, la Taxonomía de Bloom es una herramienta fundamental para estructurar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su enfoque jerárquico y sistemático permite a los educadores y diseñadores de programas educativos formular objetivos claros, evaluar el aprendizaje de manera precisa y promover el desarrollo integral de los

estudiantes. Su aplicación asegura que el aprendizaje sea progresivo y alineado con las metas educativas, contribuyendo así a la mejora continua de los procesos educativos.

A continuación, se redactan los dominios cognitivo, afectivo y psicomotor en las que se divide la taxonomía de Bloom, así como los niveles que integran a cada uno de ellos.

Dominio Cognitivo

El dominio cognitivo refiere a toda acción que esté enmarcada en un proceso de cognición, desde la memoria hasta la creación. La taxonomía de Bloom divide en seis niveles donde se acomodan estos procesos en orden ascendente (Peñaloza-Carreón, Mayorga-Ponce, Roldan-Carpio, 2022):

1. Recordar: Se basa en la retención de información. El participante debe recordar lo que se le ha enseñado.
2. Comprender: En este nivel se busca que exista el entendimiento de ideas y conceptos, al punto en el que se puedan transmitir por medio del lenguaje.
3. Aplicar: La capacidad de poner en práctica los conocimientos obtenidos en situaciones tanto hipotéticas como verídicas que no hayan sido presentadas previamente.
4. Analizar: Para poder evaluar este nivel, es necesario que el participante pueda dividir las situaciones en partes más pequeñas, revisar cada una de ellas para conocer los elementos importantes, y situar relaciones entre cada una de las piezas.
5. Evaluar: El poder emitir juicios de valor, justificar o refutar alguna situación o información, dando argumentos estructurados y contruidos de manera informada.
6. Crear: Este nivel consiste en tomar en cuenta los conocimientos, aplicaciones y evaluaciones para poder hacer algo nuevo.

Dominio Afectivo

En este se encuentran aquellas aptitudes relacionadas con las emociones, autopercepción y relaciones sociales, tales como la manera en que las personas reaccionan emocionalmente, los valores y la empatía. Los objetivos redactados para el dominio afectivo toman en cuenta elementos como la conciencia, emociones y sentimientos (APPF.es, s.f.). Los niveles de conocimiento se dividen en los siguientes niveles:

1. Receptividad: Este nivel es necesario, ya que predispone a la persona capacitada a aprender de los estímulos. Tiene como objetivo ser consciente de los fenómenos, ideas o propuestas educativas, prestar atención y observar las emociones y actitudes individuales y grupales.
2. Respuesta: Se refiere a tener una reacción dirigida ante los estímulos presentados a quien participe.
3. Valoración: Dentro de este nivel se busca que las personas participantes asignen valores a los fenómenos y emociones que son presentadas durante la capacitación.
4. Organización: Como su nombre lo indica, quien participe en el taller debe jerarquizar los valores asignados durante el nivel anterior, tomando en cuenta los resultados que tuvieron las demás personas para tener un punto de comparación.
5. Caracterización: Finalmente, el último nivel hace referencia a actuar según la organización que se obtuvo durante el nivel anterior.

Dominio Psicomotor

Se refiere a las actividades relacionadas con las habilidades motrices que el participante puede adquirir durante el evento de capacitación. Algunos de los resultados esperados dentro de este dominio incluyen el movimiento físico y la coordinación motora. Las variables que se deben evaluar dentro de este dominio es el tiempo, la frecuencia y el esfuerzo (APPF.es, s.f.). En este dominio, los niveles de conocimiento están conformados por los siguientes niveles:

1. Imitación: Se refiere a la acción de reproducir una conducta o movimiento a partir de previamente observa a otra persona realizarla.
2. Manipulación: Se define como la capacidad de realizar una acción o conducta a partir de instrucciones especificadas previamente.
3. Precisión: Hace referencia a la capacidad que un individuo demuestra al realizar una acción con una menor cantidad de errores y una mayor perfección según las instrucciones mencionadas.
4. Control: Esto es la capacidad de repetir los movimientos o acciones que ya se han aprendido previamente, con una cantidad menor de errores y de manera voluntaria.
5. Automatización: Se refiere a la capacidad desarrollada por la persona para realizar los movimientos aprendidos y practicados de una manera fluida, hasta el punto de no tener que pensar conscientemente en realizar dicha acción.
6. Creatividad: El último nivel hace referencia a la capacidad de la persona para modificar los movimientos o acciones aprendidas, de tal manera de poder adaptarlos para sí mismo o a una situación contextual.

Otras taxonomías

Además de la taxonomía de Bloom, existen otras taxonomías que son utilizadas en el desarrollo de los objetivos instruccionales. Dentro de ellas, se encuentran las siguientes (BUAP, 2020):

1. Taxonomía de Anderson y Krathwohl

Esta es una actualización de la taxonomía de Bloom realizada en 2001 por Lorin Anderson, alumno de Bloom, y David Krathwohl. Se enfoca en el dominio afectivo, donde el aprendizaje se internaliza para impactar las acciones. Los niveles incluyen recordar, entender, aplicar, analizar, evaluar y crear, y se transformaron las categorías de sustantivos a verbos, resaltando acciones concretas.

La reorganización de Anderson y Krathwohl facilita la formulación de objetivos de aprendizaje claros y medibles, permitiendo que los estudiantes avancen de la memorización hacia la creación. Además, incluye un enfoque metacognitivo, invitando a los estudiantes a reflexionar sobre su aprendizaje y valorar la importancia de los contenidos, lo cual refuerza la implicación emocional y cognitiva en el proceso educativo.

2. Taxonomía SOLO de Biggs.

Propuesta por John Biggs, esta taxonomía, denominada “Structure of the Observed Learning Outcomes” (SOLO), clasifica los resultados de aprendizaje en niveles que reflejan la comprensión progresiva. Los niveles incluyen el preestructural (sin comprensión), uniestructural (comprensión limitada), multiestructural (comprensión de elementos sin integración), relacional (integración de conceptos) y abstracto extendido (generalización más allá de los contenidos enseñados).

La taxonomía SOLO es útil para la retroalimentación en el aprendizaje, pues permite a los estudiantes y docentes identificar el nivel de comprensión alcanzado. Este modelo facilita el diseño de actividades que llevan a los estudiantes desde una comprensión básica hasta una aplicación conceptual avanzada, promoviendo un aprendizaje estructurado y de calidad.

3. Taxonomía de Fink.

Creada por Dee Fink, esta taxonomía es única al no ser jerárquica, y se centra en seis dimensiones del aprendizaje: conocimiento fundamental, aplicación, integración, dimensión humana, cuidado y aprender a aprender. A diferencia de otras taxonomías, Fink incorpora elementos afectivos, como el “cuidado” (reflexión sobre sentimientos y valores) y la “dimensión humana” (interacción y autoconocimiento).

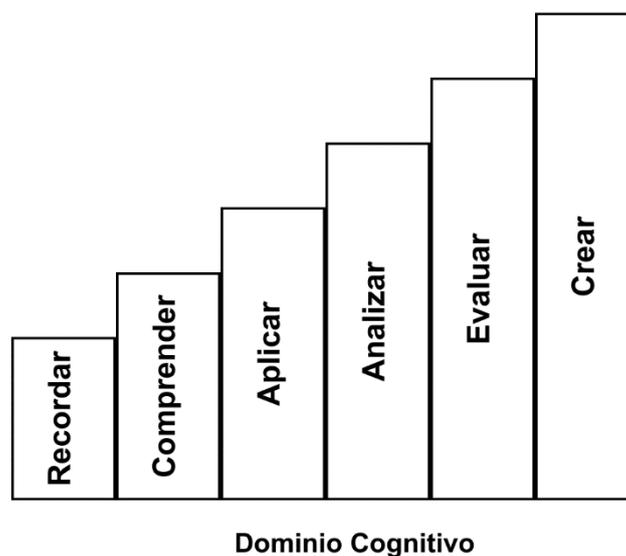
La taxonomía de Fink es particularmente valiosa en entornos de aprendizaje centrados en el estudiante, ya que fomenta un desarrollo integral que trasciende la

adquisición de conocimientos. Su enfoque en habilidades metacognitivas y afectivas busca que los estudiantes se conviertan en aprendices autónomos, capaces de aplicar sus conocimientos en contextos diversos y de forma ética y comprometida.

Debido a que tradicionalmente es mayormente usada la taxonomía de Bloom en la Facultad de Psicología, UNAM, para fines de este trabajo recepcional será usada en la redacción de los objetivos de aprendizaje presentes en la propuesta del curso de capacitación.

Figura 1

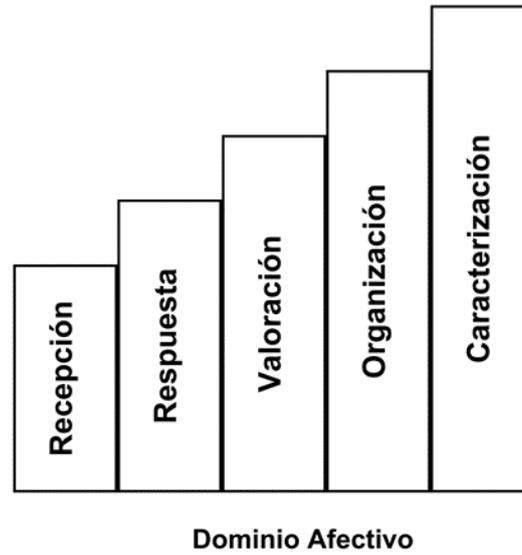
Niveles de aprendizaje del dominio cognitivo (Creación propia)



Nota El dominio cognitivo engloba todos los conocimientos ligados a la esfera intelectual, dividido en seis niveles que van desde lo más básico, siendo esto recordar información, hasta lo más complejo, como lo es el crear algo nuevo (*Peñaloza-Carreón et. al., 2022; Grados, 2009*).

Figura 2

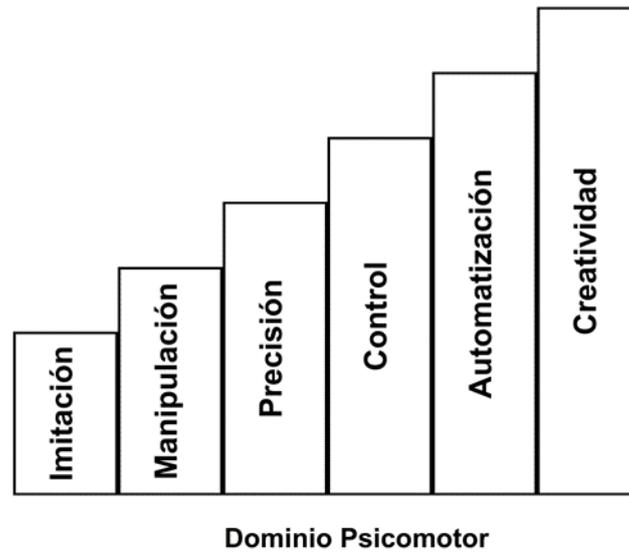
Niveles de aprendizaje del dominio afectivo (Creación propia)



Nota El dominio afectivo toma en cuenta la empatía, las emociones, los valores, y cualquier aprendizaje que se enmarque en la esfera emocional del participante (APPF.es, s.f.; Grados, 2009).

Figura 3

Niveles de aprendizaje del dominio psicomotor (Creación propia)



Nota Cualquier aprendizaje que involucre movimiento, puede ser incluido dentro del dominio psicomotor, pasando desde la imitación de estos, hasta la adaptación de lo mismos según la situación lo requiera (APPF.es, s.f.; Grados, 2009).

Tabla 1

Listado de verbos del dominio cognitivo (Peñaloza-Carreón et. al., 2022; Grados,2009)

Recordar	Comprender	Aplicar	Analizar	Evaluar	Crear
Definir	Interpretar	Interpretar	Distinguir	Arreglar	Adaptar
Repetir	Traducir	Utilizar	Analizar	Juzgar	Añadir
Registrar	Reafirmar	Aplicar	Diferenciar	Evaluar	Componer
Memorizar	Describir	Demostrar	Calcular	Clasificar	Construir
Nombrar	Reconocer	Dramatizar	Experimentar	Estimar	Desarrollar
Relatar	Expresar	Practicar	Probar	Valorar	Estimar
Subrayar	Ubicar	Ilustrar	Comparar	Calificar	Experimentar
Enumerar	Informar	Operar	Contrastar	Seleccionar	Formular
Enunciar	Identificar	Programar	Criticar	Escoger	Reescribir
Recordar	Ordenar	Dibujar	Discutir	Medir	Innovar
Enlistar	Seriar	Esbozar	Diagramar	Descubrir	Modelar
Reproducir	Escribir	Convertir	Inspeccionar	Justificar	Modificar
Apuntar	Exponer	Transformar	Examinar	Estructurar	Originar
Marcar	Localizar	Producir	Catalogar	Pronosticar	Planear
	Transcribir	Resolver	Inducir	Predecir	Transformar
	Narrar	Ejemplificar	Inferir	Destacar	
		Comprobar	Idear	Distinguir	
		Calcular	Discriminar	Criticar	
		Manipular	Subdividir	Argumentar	
		Usar	Desmenuzar	Cuestionar	
		Inventariar	Destacar	Debatir	
		Trazar	Investigar	Emitir	
			Categorizar		

Nota La taxonomía de Bloom divide en seis niveles el dominio cognitivo (Peñaloza-Carreón et. al., 2022). Grados (2009) enumera los diferentes verbos que pueden ser usados para redactar los objetivos instruccionales dependiendo del nivel que se quiera alcanzar con algún tema dentro del evento de capacitación.

Tabla 2

Listado de verbos del dominio afectivo (APPF.es, s.f.; Grados, 2009).

Receptividad	Respuesta	Valoración	Organización	Caracterización
Escuchar	Interesar	Aceptar	Adherir	Actuar
Atender	Conformar	Admitir	Formular	Influir
Recibir ordenes	Preguntar	Acordar	Integrar	Modificar
	Contestar	Analizar	Compartir	Posponer
	Participar	Valorar	Interactuar	Cuestionar
	Desempeñar	Evaluar	Organizar	Resolver
	Intentar	Criticar		Decidir
	Reaccionar	Seleccionar		Verificar
	Practicar	Diferenciar		Comprometer
	Comunicar	Discriminar		Solucionar
	Dialogar	Explicar		Formular
	Cumplir	Argumentar		Practicar
	Invitar	Discrepar		Estudiar
	Saludar	Justificar		Compartir
	Obedecer	Apoyar		
	Ofrecer	Apreciar		
	Accionar	Debatir		
	Respetar	Comentar		

Nota Grados (2009) menciona en sus textos los cinco niveles en los que se divide el dominio afectivo. Asimismo, agrega los verbos que pueden ser usados para la creación de objetivos instruccionales enmarcados en este dominio.

Tabla 3

Listado de verbos del dominio afectivo (APPF.es, s.f.; Grados, 2009).

Imitación	Manipulación	Precisión	Control	Automatización	Creatividad
Imitar	Mover	Realizar	Coordinar	Actuar	Solucionar
Repetir	Manejar	Gesticular	Danzar	Utilizar	Idear
Reproducir	Manipular	Operar	Dramatizar	Hacer	Inventar
	Seguir	Elaborar	Tocar	Leer	Crear
	Tararear	Producir	Modificar	Bailar	Improvisar
	Confeccionar	Entonar		Realizar	
	Elaborar				
	Construir				
	Bosquejar				
	Diseñar				
	Armar				

Nota Grados (2009) plasma en su libro la jerarquización de los niveles por los cuales tiene que ser llevada la adquisición de habilidades motoras. De la misma manera, dentro de estos niveles existen verbos necesarios para la redacción de objetivos instruccionales.

Las tablas anteriores indican los verbos que pueden ser utilizados al momento de redactar los objetivos que se quieren alcanzar con la capacitación. Estos verbos deben cumplir las características de ser medibles y observables, ya que esto permite tener el control en el avance que los capacitandos tendrán a lo largo del curso (Grados, 2009; Peñaloza-Carreón et. al., 2022).

2. Estructuración de contenidos de la capacitación

En conjunto con la redacción de los objetivos instruccionales se debe comenzar con la estructuración de los contenidos que formarán el evento de capacitación, ya que los objetivos deben ir guiando la información de tal manera que inicie con aquella considerada como “básica” hasta alcanzar la más avanzada. La información que se necesita añadir al contenido del evento de capacitación es encontrada en los manuales de procedimientos de la organización, las descripciones de los perfiles de puesto, ya que aquí se encuentra

descrito lo que el colaborador debe hacer para tener el desempeño que se busca. Al igual que los objetivos, el contenido debe acomodarse en función de las necesidades de capacitación previamente obtenidas, además de las que tiene la organización (García López, 2011).

3. Diseño de actividades de instrucción

Las técnicas de enseñanza-aprendizaje, también conocidas como técnicas didácticas, son actividades que permiten compartir el contenido de la capacitación de manera que los objetivos redactados puedan ser alcanzados (Grados, 2009).

El diseño instruccional es un proceso que sigue un sistema para la planificación y estructuración, mismo que se lleva a cabo para originar cursos, ya sean de educación presencial, mixta o a distancia, enfocados en las necesidades de las personas educandas asegurándose así la calidad del aprendizaje, los materiales de apoyo y las técnicas didácticas usadas (Agudelo, 2009; Nesbit, Belfer & Leacock, 2003; Yukavetsky, 2008). Siguiendo lo previamente señalado, para poder establecer las técnicas didácticas que se llevarán a cabo, se debe recurrir a los objetivos redactados y los contenidos vertidos dentro del programa de capacitación (García López, 2011).

En adición a lo anterior, Grados (2009) menciona que para elegir las técnicas más pertinentes se deben de tomar en cuenta los siguientes elementos:

- **Objetivos:** Al saber lo que se quiere alcanzar, podemos encontrar una técnica que nos ayude a lograrlo.
- **Experiencia del grupo:** Si la capacitación está pensada para ser impartida a personas más experimentadas, es posible escoger técnicas más complejas para poder enseñar el contenido del curso. En cambio, si el grupo no es tan avanzado, se sugiere empezar con actividades que propicien más la atención que la participación.
- **Tamaño del grupo:** La cantidad de participantes es determinante al momento de escoger alguna técnica, ya que algunas se basan en el número de personas para

que se desarrolle con eficacia. En caso de tener un grupo amplio, se recomienda que se creen equipos más pequeños para que el instructor pueda tener un mayor control.

- Características de los participantes: Los puestos que ocupan, la edad, el sexo, el giro de la organización, nivel socioeconómico y grado educativo son elementos que se deben de tomar en cuenta al momento de escoger las actividades.
- Instalaciones: Para poder seleccionar las técnicas que se desarrollarán a lo largo del evento de capacitación son las instalaciones a disposición junto con el equipo y mobiliario con el que estas cuentan.
- Experiencia del instructor: Este factor es importante ya que entre más programas de capacitación haya desarrollado el o la instructora previamente, es más común que se escojan técnicas más complejas y avanzadas, ya que se tienen los conocimientos empíricos para desarrollarlas e incluso ajustarlas.

Por su parte, Jiménez (1992, en Souza, s.f.) menciona que para escoger las técnicas didácticas, es importante tomar en cuenta que deben tener un objetivo dentro del desarrollo del aprendizaje, y este debe ser claro y preciso; deben quedar acorde a los conocimientos que se esperan impartir; y las condiciones ambientales deben encontrarse bajo control, ya que esto impedirá que pierdan eficacia al momento de llevarse a cabo.

Las técnicas de enseñanza-aprendizaje no sólo son importantes porque ayudan a difundir el contenido del evento de capacitación y facilitan el alcance de los objetivos instruccionales, sino que también estimulan la reflexión sobre los conocimientos, propician la participación de los y las integrantes del grupo, proponen nuevos objetivos a alcanzar, crean responsabilidades e impulsan el desarrollo del grupo (Grados, 2009).

Clasificación de las Técnicas Didácticas

Chiavenato (2019) enlista los diferentes tipos de técnicas didácticas dependiendo de su uso:

Técnicas orientadas al contenido: Estas son aquellas que fueron creadas para la transmisión de conocimientos o información perteneciente al contenido.

Técnicas orientadas al proceso: Normalmente enfocadas en el cambio de actitudes por parte de las y los participantes, al igual que el desarrollo de habilidades interpersonales, destacando la interacción entre el grupo.

Técnicas mixtas: Con este tipo de técnicas se le da una misma importancia a la difusión de la información y la interacción de las personas.

Por su parte, Jiménez (1992, citado en Souza, s.f.) las enlista de la siguiente manera:

Expositivas: Son aquellas que basan su ejecución meramente en quien imparte la capacitación, ya que facilita los conocimientos e información al grupo para que creen sus propios juicios e ideas sobre ello.

Simulación: Este tipo de técnicas llevan al participante a situaciones hipotéticas y controladas, tomando el contexto laboral, donde debe poner en práctica los conocimientos obtenidos durante la capacitación.

Dinámicas: Durante la realización de estas actividades, el participante es expuesto a situaciones completamente diferentes al contexto de la organización a la que pertenece, incluso realizando tareas que normalmente no haría.

4. Selección de recursos didácticos

Grados (2009) menciona que no siempre se es capaz de facilitar los conocimientos mediante la palabra, así que resulta útil tener elementos y herramientas que nos permitan transmitir la información por medio de otros canales de comunicación. El autor también menciona que estos recursos nos permiten que la información se vuelva más atractiva para el grupo, lo cual promueve la participación y el desarrollo del programa de capacitación.

Por su parte, García López (2011) menciona que las funciones de los materiales didácticos son proporcionar información, guiar los aprendizajes del participante, motivar, despertar y mantener el interés, proporcionar entornos para la expresión y creación, permitir la adquisición de habilidades, y estimular el uso de los sentidos.

Jiménez (1992, citado en Souza, s.f.) presenta la siguiente clasificación para los recursos didácticos:

De uso directo: pizarrón, pintarrón, magnetógrafo, rotafolio, material tridimensional.

De uso indirecto: acetatos, películas y videos, proyección, TIC's.

5. Diseño de un programa de capacitación

En general, este último paso amalgama los anteriores para poder tener un programa de capacitación listo para ser impartido (García López, 2011). Chiavenato (2019) menciona que un programa de capacitación debe contener los siguientes elementos:

- Atender una necesidad en particular.
- Tener el objetivo de la capacitación claramente delimitado.
- Dividir los conocimientos que se van a impartir en sesiones.
- Determinar el contenido que transmitirá el programa
- Seleccionar las técnicas necesarias para transmitir la información.
- Enlistar los elementos que se requieren para que la capacitación sea ejecutada.
- Conocer el perfil de las personas a las que se les impartirá la capacitación.
- Puntualizar el tiempo y la periodicidad en la que se llevarán a cabo las sesiones.
- Calcular la relación entre el costo y el beneficio que puede tener el programa de capacitación.
- Evaluar la capacitación para conocer cuáles son las áreas de oportunidad existentes y atenderlas para aumentar la eficacia del programa.

Carta Descriptiva

La carta descriptiva, también conocida como matriz de enseñanza-aprendizaje, es un documento donde se describe de manera detallada la planeación de la ejecución de un evento de capacitación para que sirva como apoyo durante dicha etapa (Secretaría de Salud, s.f.).

Las cartas descriptivas tienen el objetivo de puntualizar lo que se planeó para el programa de la capacitación, pero no es una limitante para quien imparta la capacitación, ya que se pueden adaptar tiempos, duraciones, técnicas y materiales dependiendo de la dinámica que se desarrolle en el grupo (Grados, 2009).

Gago Huguet (1977) establece una estructura integral para la creación de cartas descriptivas que facilita la organización de los programas de enseñanza. La estructura comprende los objetivos de aprendizaje, los contenidos temáticos y las actividades de evaluación, cada uno con una función específica dentro de la planificación educativa.

Los objetivos deben formularse de manera clara y medible, orientados a los resultados de aprendizaje que se espera que los estudiantes logren al final del curso. Estos objetivos son la base sobre la cual se construyen el resto de los elementos, guiando tanto la selección de los contenidos como el diseño de actividades y evaluaciones, que deben alinearse con estos objetivos para asegurar una enseñanza coherente y enfocada (Gago Huguet, 1977).

Los contenidos temáticos se organizan y seleccionan cuidadosamente para cubrir los conocimientos y habilidades necesarios, asegurando su relevancia y conexión con los objetivos planteados. Gago Huguet (1977) resalta la importancia de estructurar los contenidos de forma secuencial y lógica, permitiendo una progresión gradual en la comprensión del tema.

Por último, las actividades de evaluación se diseñan no solo para medir el aprendizaje, sino también para promover una comprensión profunda y crítica de los temas, apoyando el desarrollo integral del estudiante. Con esta estructura se busca que las cartas descriptivas sirvan más allá de cumplir con una función administrativa, al motivar y orientar tanto a docentes como a estudiantes hacia un aprendizaje activo y significativo, en lugar de centrarse solo en la transmisión de información (Gago Huguet, 1977).

Los elementos que integran la carta descriptiva pueden dividirse entre el encabezado y el contenido, siendo repartidos de la siguiente manera (Secretaría de Salud, s.f.; Grados, 2009):

- Encabezado:
 - Nombre del curso: Esto tiene la finalidad de identificar el programa de capacitación de manera más sencilla, ya que pueden existir dos cursos con los mismos temas abordados desde perspectivas diferentes y preparadas para tipos de público con características específicas.
 - Duración y distribución del tiempo: De esta manera se conoce la periodicidad con la que se llevará a cabo el programa de capacitación.
 - Objetivo general: Ya que de esta manera se puede conocer lo que los participantes podrán realizar al finalizar la capacitación.
 - Población a quien está dirigido: Al especificar para quienes fue diseñado el curso, es posible filtrar a aquellas personas que no cumplan con ese requisito.
 - Nombre de quien imparte: Este dato permite conocer quien se encargará de ejecutar la capacitación, y así poder seleccionarle mediante su formación y conocimientos.
- Contenido:
 - Temas y subtemas: Permite saber cuál es el orden en el cual se transmitirán los conocimientos al grupo.

- Objetivo temático: Al igual que sucede con el encabezado, saber cuáles van a ser las acciones que el participante podrá realizar y con las que se hará la evaluación es importante para enfocar la ejecución en esos aspectos.
- Técnicas de enseñanza-aprendizaje: Se refiere a aquellas actividades que permitirán reforzar la transmisión de los conocimientos.
- Material didáctico: En este espacio se redactan aquellos elementos que se necesitan usar para llevar a cabo las técnicas e impartir la información dentro del programa.
- Tiempo: Una parte esencial en la planeación de la capacitación es el otorgarle un tiempo idóneo a cada tema, ya que entre mayor complejidad tenga, es mayor la cantidad de tiempo que se le debe de dedicar dentro de la capacitación.
- Evaluación: Para poder constatar que el participante ha alcanzado el objetivo específico del tema, se debe realizar una evaluación referente a lo aprendido, así poder dar seguimiento en caso de haber alguna anomalía.

Figura 4

Ejemplo de una carta descriptiva (Creación propia) a partir de lo descrito por Secretaría de Salud (s.f.) y Grados (2009).

Nombre del curso		Instructor			
Total de Horas		Sesiones			
Objetivo General					
Dirigido a					
Sede					
+ Sesión 1					
Temas y Subtemas	Objetivos	Técnica	Material	Tiempo	Evaluación
Tema	Objetivo temático				
Subtema	Objetivo específico	Técnica empleada	Material empleado	Tiempo para el subtema	Evaluación que se aplicará
Subtema	Objetivo específico	Técnica empleada	Material empleado	Tiempo para el subtema	Evaluación que se aplicará
Subtema	Objetivo específico	Técnica empleada	Material empleado	Tiempo para el subtema	Evaluación que se aplicará

Nota Se puede apreciar en la imagen las diferentes secciones que componen a la carta descriptiva y los datos con los cuales es pertinente completarla.

Ejecución de la capacitación

Una vez detectadas las necesidades de capacitación y planeados los programas para cubrirlas, la tercera fase del proceso es la ejecución de los mismos. Chiavenato (2019) menciona la importancia de la relación entre participantes e instructores, ya que el grupo es el que establece la dinámica en la que se desarrollarán las sesiones, y el instructor o instructora será quien guíe y establezca la manera en que los conocimientos serán presentados durante el evento.

En adición a lo anterior, Grados (2009) menciona que la ejecución es poner en marcha la planeación que se preparó en la fase previa.

Algunos de los factores que intervienen en la ejecución de la capacitación son (Chiavenato, 2019):

- **Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización:** Como fue discutido durante la planeación, es importante que el programa de capacitación sea dirigido en el marco de las necesidades que existen dentro de la empresa.
- **Calidad del material de la capacitación:** Los materiales didácticos que se ocupan durante la práctica de las técnicas de enseñanza-aprendizaje son determinantes para que la ejecución se lleve a cabo de manera correcta.
- **Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa:** Es necesario que la capacitación se lleve a cabo en conjunto con la cooperación de la dirección de la organización, ya que demostrar que existe un esfuerzo en equipo, el grupo al que se le impartirá la capacitación puede sentirse más encausado a recibirla.
- **Calidad y preparación de los instructores:** Tiene suma importancia el elegir de manera correcta la persona que impartirá la capacitación. Ya sea que la imparta quien diseñó el programa, o quien tenga el expertis necesario sobre los temas que se abordarán, el o la instructora debe contar con las cualidades necesarias para poder compartir los conocimientos y la información de manera asertiva y adecuada.
- **Calidad de los aprendices:** Cuando las y los aprendices caen dentro del perfil señalado en la carta descriptiva, se pueden alcanzar resultados positivos, además de ser esta parte de la ejecución quienes desarrollan el ritmo en el que se desarrollará el programa de capacitación.

Por su parte, Grados (2009) describe que los elementos que intervienen en la ejecución son:

- **Materiales y apoyos de instrucción:** Se refiere a aquellas herramientas que nos van a auxiliar durante la impartición de los temas. Estos impactan directamente en cómo es percibida la ejecución de la capacitación.
- **Contratación de servicios:** Este elemento no sólo hace referencia en la elección de la persona capacitante y su dominio de los temas, también habla de los servicios que

pueden ser requeridos previamente y durante la impartición de la capacitación, tales como la creación o elaboración de materiales didácticos, alquiler de espacios para llevar a cabo la capacitación, alimentos, entre otros.

- **Coordinación de cursos:** Se refiere al apoyo recibido por una segunda persona que ayuda a quien instruye, conocido como coordinador o coordinadora. Este es el papel que se encarga de tener preparados los materiales de la próxima actividad descrita dentro en la carta descriptiva, además de mantener el control del tiempo adjudicado a cada uno de los temas existentes. En adición a estas actividades, quien coordine el curso de capacitación debe auxiliar en el acomodo del salón para que las técnicas didácticas se puedan llevar a cabo.

Manuales de Capacitación

Los manuales de capacitación son recursos esenciales para estructurar y guiar el proceso de aprendizaje dentro de las organizaciones. Funcionan como herramientas que aseguran la transmisión coherente y efectiva de conocimientos, habilidades y valores a los participantes. Estos documentos permiten a los capacitadores mantener un enfoque consistente y bien organizado en sus sesiones, y sirven como material de consulta tanto durante como después de la capacitación. Diversos estudios destacan su importancia en el diseño de programas de formación eficientes (Noe, 2020; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

Durante las sesiones de capacitación, los manuales son utilizados por las personas instructoras como una hoja de ruta que les permite mantener el control del contenido y del tiempo, ya que proporcionan una estructura que facilita la enseñanza y reduce la improvisación innecesaria (Cascio, 2019). Para los participantes, los manuales actúan como una guía para seguir el contenido durante la sesión y como un material de referencia que pueden consultar después para reforzar lo aprendido (Blanchard & Thacker, 2023).

Existen diversas categorizaciones de manuales que responden a la necesidad de organizar el contenido y facilitar la formación en diferentes contextos laborales y educativos

(Aguinis, 2019; Blanchard & Thacker, 2023; Cascio, 2019), entre los cuales se encuentran (Cascio, 2019; Blanchard & Thacker, 2023; Noe, 2020; Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2019; Dessler, 2020; Aguinis, 2019):

- **Manual del Instructor:** Este tipo de manual está diseñado para guiar al facilitador o capacitador en la planificación y ejecución de la capacitación. Contiene objetivos de aprendizaje, descripciones detalladas de las actividades, tiempos, evaluaciones y material complementario, así como estrategias para abordar diferentes estilos de aprendizaje. Su propósito es asegurar que el instructor siga un plan sistemático, lo que incrementa la efectividad del proceso formativo.
- **Manual del Participante:** Dirigido a los asistentes de la capacitación, este manual proporciona una guía estructurada para el seguimiento del contenido durante la sesión. Incluye lecturas, actividades, ejercicios y espacio para anotaciones. También es una herramienta de referencia posterior para los participantes, lo que refuerza el aprendizaje a largo plazo.
- **Manual de Procedimientos:** Se utiliza generalmente en capacitaciones técnicas u operativas. Este tipo de manual describe detalladamente los pasos necesarios para realizar tareas específicas dentro de la organización, como el uso de maquinaria o software especializado. Es esencial en sectores donde la precisión y la consistencia son críticas.
- **Manual de Políticas:** Estos manuales son empleados principalmente para familiarizar a los empleados con las políticas, normativas y reglamentos de la organización. Se utilizan tanto en la inducción de nuevos empleados como en capacitaciones relacionadas con la cultura corporativa o el cumplimiento legal.

Al ser un apoyo didáctico para la impartición de la capacitación (Grados, 2009), los manuales cuentan con ventajas y desventajas. Una de las ventajas del uso de los manuales a lo largo de la sesión es la estandarización de la información que permite a la persona instructora presentar la misma información a todas las personas participantes, tanto en el

mismo evento de capacitación como en los siguientes, lo que garantiza una experiencia de aprendizaje coherente y uniforme entre diferentes grupos de participantes (Chiavenato, 2019; Noe, 2020).

Otra ventaja de los manuales es que se vuelven recurso de referencia para los participantes, ya que es un material que pueden consultar después de la capacitación, lo que mejora la retención y la aplicación del conocimiento a largo plazo (Aguinis, 2019).

Entre las desventajas, existe la falta de flexibilidad ya que los manuales pueden ser demasiado rígidos, limitando la adaptación de a las dinámicas de la sesión o a las necesidades específicas de las personas participantes (Blanchard & Thacker, 2023).

La obsolescencia es otra desventaja que se tiene que tomar en cuenta en el uso de los manuales, ya que, si no se actualizan con regularidad, pueden volverse irrelevantes o desactualizados (Aguinis, 2019; Dessler, 2020).

Evaluación de la Capacitación

La cuarta fase del proceso de la capacitación es la comprobación de la efectividad de la ejecución. En esta fase también se encuentra el concepto de seguimiento, que se refiere a la examinación de las personas, y cómo aplican los conocimientos, habilidades y aptitudes a su ejercicio laboral (Grados, 2009).

La capacitación debe de cumplir con un estándar de calidad, el cual se mantiene al realizar las siguientes tácticas (Grados, 2009):

- Inspección: se refiere al control que sucede durante la ejecución de la capacitación, ya que se encarga de mantener el correcto desarrollo de la misma.
- Revisión: esta táctica se encarga de verificar que la capacitación se lleve a cabo de la manera en la que fue planeada.
- Evaluación: es la única que permite detectar las áreas de oportunidad de una capacitación impartida, ya que sucede posterior a ella.

Chiavenato (2019) menciona que la evaluación de la capacitación debe tomar en cuenta revisar si el programa de capacitación cumplió en realizar las modificaciones necesitadas en la conducta de los colaboradores y checar que los resultados obtenidos se encuentran relacionados con la dirección que se debe tomar para alcanzar las metas esperadas.

Sumando a lo anteriormente escrito, los resultados generales que se deben obtener con la evaluación difieren entre los niveles existentes dentro de la organización (Chiavenato, 2019):

- Nivel organizacional: mayor eficacia, mejor imagen organizacional, cambiar el clima organizacional, mejora en la relación que existe entre colaboradores y organización, entre otros.
- Nivel de recursos humanos: menor rotación de personal y ausentismo, mayor eficiencia de colaboradores, cambio en actitudes y conductas, por mencionar algunos.
- Nivel de las tareas y operaciones: mayor productividad, aumento en la calidad de productos y servicios, mejor atención al cliente, reducción en los errores dentro de los procedimientos, etcétera.

Modelo de evaluación de la capacitación

Para que se pueda evaluar de manera pertinente la capacitación, es necesario seguir un modelo que permita poner mayor atención a los elementos que se consideran importantes dentro del programa desarrollado (Grados, 2009). Estos elementos son calificados mediante las siguientes evaluaciones:

Evaluación de las actitudes: abarca el espacio para la retroalimentación por parte de las y los participantes referentes a sus experiencias durante la ejecución de la capacitación. Entre los elementos que se pueden examinar se encuentran su percepción ante las técnicas que fueron empleadas para transmitir los conocimientos o si

los materiales didácticos facilitaron el avance dentro del programa. En esta evaluación se deben tomar en cuenta:

- Conocer concretamente la información que se necesita obtener, además de redactar preguntas y reactivos que permitan obtenerla.
- Elaborar la prueba de tal manera que los datos recabados puedan ser expresados de manera cuantitativa.
- Dar lugar para que las y los participantes respondan de manera abierta sobre elementos de la capacitación.

Evaluación del aprendizaje: esta evaluación tiene como objetivo puntualizar los conocimientos, aptitudes y habilidades que alcanzaron las y los capacitandos posterior al evento de capacitación. Los elementos importantes en este paso son:

- Escoger la manera correcta en la que se pueden medir y examinar el aprendizaje que compete a la capacitación.
- Realizar un análisis previo del grupo, ya sea cualitativo o cuantitativo, y así ser capaz de identificar las áreas de oportunidad a nivel grupal o individual.
- Tomar en cuenta que las herramientas que se ocupen para la evaluación se enmarquen en los objetivos especificados del aprendizaje.

Evaluación del comportamiento: llevada a cabo posterior a la culminación del evento de capacitación, se enfoca en cómo las personas capacitadas implementan los conocimientos, aptitudes y habilidades adquiridas en sus actividades laborales, creando un impacto directo en ellas, demostrando nuevos comportamientos y capacidades. Los elementos que se deben tomar en cuenta para esta evaluación son:

- Debe existir un deseo real por parte de los participantes de alterar sus conductas para mejorar su desempeño.

- Las características del programa de capacitación deben empatar con los objetivos y metas propios de la organización.
- Las personas que hayan recibido la capacitación deben sentir que la empresa confía en esta medida para mejorarla situación laboral.

Evaluación de campo: también conocida como seguimiento, se refiere a la evaluación llevada a cabo transcurridos de tres a seis meses posteriores a la capacitación.

Los elementos necesarios para realizar este paso son:

- Desarrollar evaluaciones que de conducta integrada dentro de las actividades laborales que desempeñe la persona.
- Mantener el monitoreo de las y los participantes de la capacitación

Evaluación de resultados: al desarrollar un programa de capacitación, se tienen en claro las necesidades de capacitación existentes dentro de la organización. Para poder evaluar los resultados que obtuvo la capacitación se debe comparar si la necesidad encontrada fue satisfecha empleando esta medida. Para llevar a cabo esta etapa se deben de tener en cuenta los siguientes elementos:

- Especificar claramente la necesidad existente en la empresa y la manera en la que se piensa abordarla.
- Puntualizar los indicadores de desempeño que miden las actividades y procesos donde se encontraron las necesidades.
- Desarrollar una evaluación tomando en cuenta situaciones reales dentro de la organización.

Modelo Kirkpatrick

El modelo Kirkpatrick, también conocido como el Modelo de Evaluación en la Formación, fue establecido por Donald Kirkpatrick en 1950 con el objetivo de poder evaluar eventos de capacitación y entrenamiento en el entorno organizacional, y esto con la

finalidad de tomar decisiones ejecutivas conforme a los resultados obtenidos (Chávez, Díaz & Flores-Cruz, 2022).

Este modelo puede ser adaptado para su uso en diferentes áreas de aplicación, así como distintos eventos de adiestramiento y capacitación, en particular los que se enfocan en la adquisición de aprendizajes, habilidades o actitudes (Chávez, Díaz & Flores-Cruz, 2022; The Kirkpatrick Model, 2024).

Este modelo de evaluación se divide en cuatro niveles de forma ascendente, dejando las evaluaciones más “básicas” al principio (The Kirkpatrick Model, 2024):

1. Reacción: también conocida como “la prueba de la sonrisa”, se refiere a evaluar el nivel de satisfacción y la reacción que tienen las y los capacitandos referentes al programa de capacitación, emitiendo juicios sobre quien impartió el curso, las técnicas, los materiales y la práctica en general.
2. Aprendizaje: en este punto se evalúa aquello que las y los participantes adquirieron posteriormente a la capacitación, refiriéndose principalmente a los aprendizajes a corto plazo que pueden externar.
3. Comportamiento: este nivel se encarga de evaluar aquello que se pone en práctica durante los procedimientos del trabajo y la organización, y a su vez las nuevas conductas que se pudieron desarrollar influenciadas por la capacitación. Estos cambios normalmente son observables desde el alrededor de las y los colaboradores, por sus superiores, compañeros, personas a su cargo y clientes que reciben el servicio o producto, aplicando sólo si el trabajador tiene contacto con ellos.
4. Resultados: es en este momento donde la capacitación tiene un impacto observable en toda la organización, ya que los resultados generales tienen variaciones como consecuencia de la capacitación.

Aunque existen formularios y cuestionarios establecidos por el mismo programa (Nicoll-Senft, 2012), es necesario adaptarlos y ajustarlos para que sea posible usarlos en los diferentes eventos de capacitación (Chávez, Díaz & Flores-Cruz, 2022). Después de que se hayan respondido estos cuestionarios, se puede realizar una correlación entre la satisfacción del evento de capacitación, los aprendizajes, y su aplicación de estos en sus actividades (Chávez, Díaz & Flores-Cruz, 2022; The Kirkpatrick Model, 2024).

Modelo Phillips

La evaluación de la rentabilidad o el retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés), como también es conocido este modelo, es un indicador que evalúa los beneficios económicos obtenidos a partir de la inversión financiera destinada a la capacitación dentro de una organización (Rivera, 2020).

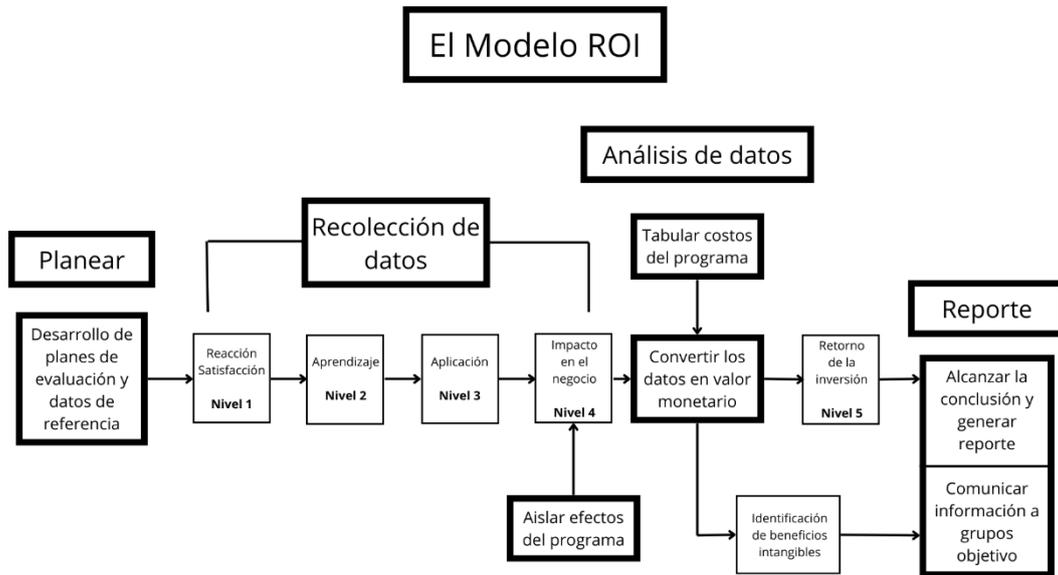
De igual manera, el Modelo Phillips adapta los niveles propuestos por Kirkpatrick para conducirlos a obtener el retorno de la inversión como último paso en la evaluación de la capacitación (Parra Robledo & Ruíz Bueno, 2020). Esta adaptación de los niveles se presenta de la siguiente manera (Phillips & Phillips, 2024):

1. Reacción, satisfacción y acción planeada: en este primer nivel, se toma en cuenta no sólo la reacción ante el evento de capacitación recién concluido, tal como lo toma Kirkpatrick, también se encarga de recabar los planes que tienen las personas capacitadas para poner en práctica lo aprendido. Este es importante como una medición de la satisfacción del cliente, pero no asegura que las personas participantes hayan obtenido lo que se pretendía transmitir durante la capacitación.
2. Aprendizaje: este nivel se enfoca en lo que las personas participantes aprendieron durante el evento de capacitación. Esto es de ayuda para asegurar la obtención de los conocimientos, habilidades o aptitudes posterior a la conclusión del adiestramiento, pero no asegura que las y los participantes las apliquen en sus actividades laborales o cotidianas.

3. **Aplicación e implementación:** para poder conocer si las personas capacitadas aplican lo aprendido durante el evento de capacitación, se pone especial interés en la frecuencia en la que se usan los conocimientos, habilidades o aptitudes en las actividades realizadas. Aunque esta medición nos demuestra lo exitoso que fue el evento de capacitación, esto no asegura un impacto significativo o positivo en la organización.
4. **Impacto en la organización:** en este nivel se encarga de medir los resultados obtenidos por las personas capacitadas que aplican de manera exitosa lo aprendido durante el evento de capacitación. Estos resultados reflejados dentro de la organización son medidos a través de los productos finales, tomando en cuenta el tiempo, la cantidad, la calidad, el costo y la satisfacción del cliente ante los mismos. De igual manera, este nivel no es determinante para el retorno de la inversión, ya que, aunque los resultados sean positivos, pueden ser menores en comparación a la inversión destinada a la capacitación.
5. **Retorno de la inversión:** en el último nivel se compara la inversión monetaria con los beneficios económicos obtenidos del evento de capacitación. Comúnmente se representa como un porcentaje.

Figura 5

Modelo ROI (creación propia, a partir de Phillips & Phillips, 2024)



Nota A diferencia del Modelo Kirkpatrick, el modelo Phillips añade etapas previas a los niveles de evaluación, además de separar la evaluación en cuatro etapas: Planeación, Recolección de Datos, Análisis de Datos, y Reporte (Phillips & Phillips, 2024).

Modelo CIPP

Planteado por Stufflebeam en 1965 (Worthen, Sanders & Fitzpatrick 1997), este modelo ha sido ampliamente adaptado y mejorado debido a su amplia aplicación dentro de organizaciones para la toma de decisiones con base en la evaluación (Hakan & Seval, 2011).

El objetivo del Modelo CIPP al darle mayor importancia a evaluar los procedimientos es analizar distintas estrategias y componentes presentes dentro de la evaluación para poder encontrar las respuestas a estas preguntas: “¿El diseño de la evaluación funciona de manera adecuada?”, “¿Cuáles son los aspectos más problemáticos y cómo pueden ser resueltos?”, “¿Existen maneras más eficientes para recolectar datos?” (Gilchrist & Roberts, 1974).

Este modelo tiene como estructura cuatro conceptos básicos que corresponden a las siglas en inglés que lo nombran, siendo estos concepto, insumo, proceso, y producto, comprendiendo dentro de los mismos (Stufflebeam, 2000):

- **Concepto:** La evaluación que abarca el concepto refiere a las necesidades, problemas y oportunidades como la base para definir metas y prioridades, así como la significancia de cada los resultados.
- **Insumo:** Cuando los insumos son evaluados se busca satisfacer las necesidades como una medida para planificar programas de intervención, y asignar los recursos necesarios.
- **Proceso:** Estas evaluaciones valoran la implementación de los programas que guían las actividades, y poder explicar la razón de los resultados obtenidos.
- **Producto:** Una evaluación enfocada en la culminación del proceso, definiendo y diferenciando los resultados deseados de aquellos que no lo son, y la comparación con la conclusión real.

En concordancia a la temática descrita, se puede concluir que la capacitación es un proceso cíclico y retroalimentativo que tiene como objetivo el mantener una mejora constante tanto en los procesos desempeñados dentro de las organizaciones como en los productos o servicios ofrecidos por la misma, teniendo a su vez un impacto en general dentro de la misma, generando un progreso si se lleva a cabo de manera adecuada.

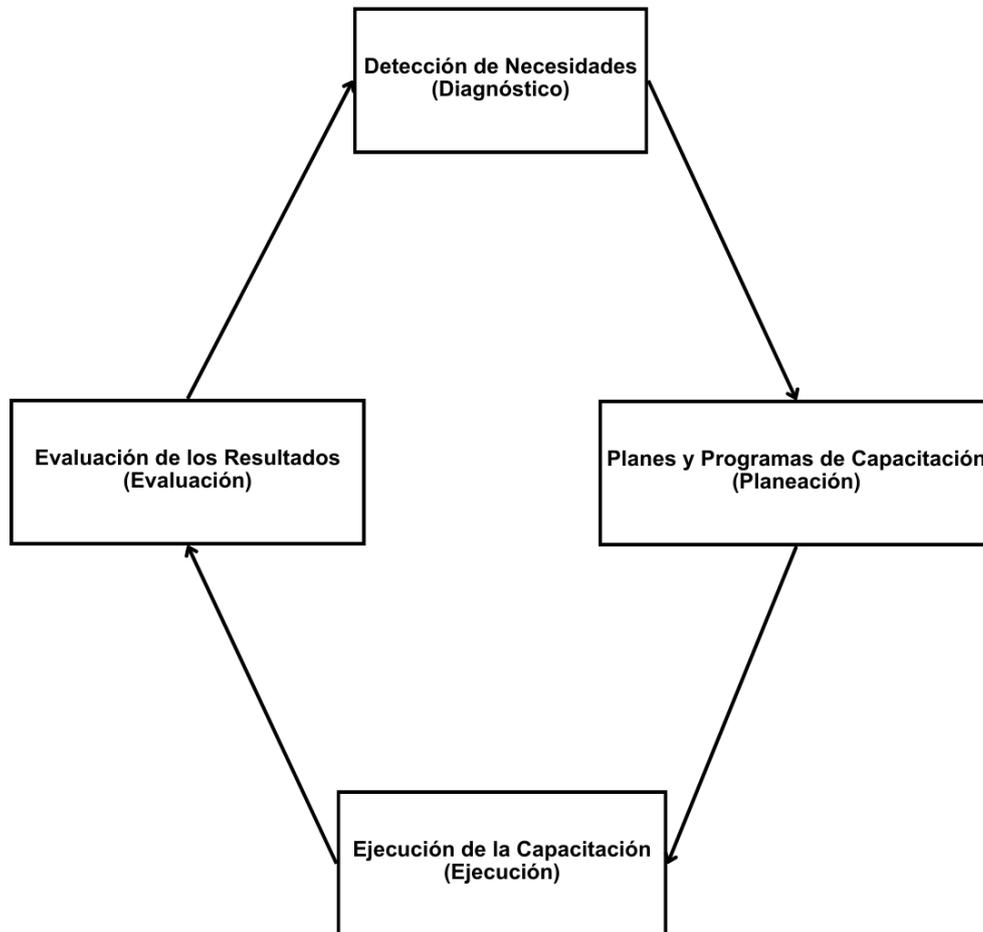
Asimismo, uno de los factores que se deben tomar en cuenta para que la capacitación tenga el impacto buscado son las necesidades de capacitación presentadas en el capital humano dentro de la organización, ya que estas indican las áreas de oportunidad que deben corregirse.

Ya que durante este proceso permite tener manejo y ajuste de los contenidos del evento de la capacitación, al igual que las técnicas necesarias para presentar los conocimientos ante las personas capacitadas, y la posibilidad de tener una evaluación de

las personas capacitadas a lo largo de la implementación de los aprendizajes obtenidos en su vida diaria fueron las razones determinantes para elegir este método con la finalidad de compartir los conocimientos presentados a lo largo del capítulo II.

Figura 6

Etapas del Proceso de la Capacitación (creación propia, con información de Chiavenato, 2019)



Nota Tomando en cuenta lo mencionado por Chiavenato (2019) y Siliceo (2004) el proceso de la capacitación se puede dividir en cuatro grandes fases conectadas una con la otra, partiendo de las actividades que tienen que desempeñarse para que la capacitación tenga un impacto positivo tanto de manera individual como grupal.

Capítulo II. Habilidades

En las fuentes revisadas, los términos “competencia” y “habilidad” son usados como sinónimos, ya que se retoman de escritos cuyo idioma original es el inglés, ocupando la palabra “skill” para referirse a ellas. A partir de este punto, se referirá solamente con el término “habilidades blandas” para no generar confusión a quien lo lea.

Las habilidades se han conceptualizado como capacidades adquiridas que permiten a las personas realizar tareas específicas de manera efectiva, integrando conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para enfrentar diversas situaciones. Según Spencer y Spencer (1993), las habilidades son características subyacentes del individuo que se relacionan con un desempeño superior en una tarea o contexto específico. Este enfoque enfatiza la importancia de elementos internos como motivaciones y rasgos personales que potencian la ejecución efectiva.

Por otro lado, Boyatzis (2008) define las habilidades como patrones consistentes de pensamiento, sentimiento y comportamiento que resultan en un desempeño sobresaliente en un rol o situación particular. En esta definición se resalta el carácter observable y medible de las habilidades, vinculado directamente con resultados específicos.

Desde una perspectiva funcional, McClelland (1973) argumenta que las habilidades constituyen un conjunto de comportamientos que las personas desarrollan para satisfacer las demandas del entorno, adaptándose a sus exigencias mediante la aplicación práctica de sus capacidades. Este planteamiento subraya el vínculo entre las habilidades y la capacidad de adaptación en contextos dinámicos.

Finalmente, Salas, Tannenbaum, Kraiger, y Smith-Jentsch (2012) plantean que las habilidades se desarrollan a través del aprendizaje y la experiencia, siendo fundamentales para el desempeño en equipos y la resolución de problemas complejos. Esta perspectiva pone de relieve la naturaleza acumulativa y dinámica del desarrollo de habilidades.

Con base en estas definiciones, se puede considerar que las habilidades son capacidades humanas integradas, las cuales se desarrollan mediante procesos de aprendizaje y experiencia, y son aplicadas para alcanzar objetivos específicos en contextos variados. Dentro de las habilidades se encuentran conocimientos, competencias técnicas, comportamientos observables y destrezas emocionales, mismos que son elementos necesarios para las diferentes clasificaciones de habilidades, mismas que se revisarán a continuación.

Clasificación de Habilidades

A partir de la bibliografía disponible, diversos autores y autoras desarrollaron distintas clasificaciones para las habilidades. Retomando lo descrito por Bloom (1956), la clasificación de las habilidades propuestas por el autor las divide en cognitivas, psicomotoras y afectivas. Las habilidades cognitivas están relacionadas con el procesamiento mental de la información, son esenciales para el aprendizaje, la comprensión y la resolución de problemas complejos, y permiten a las personas analizar, evaluar y sintetizar información para tomar decisiones informadas. Las habilidades psicomotoras se refieren a la coordinación de los movimientos físicos con las funciones cognitivas, implicando la capacidad de realizar tareas físicas con precisión, destreza y control, utilizando tanto habilidades motoras finas como gruesas, siendo esenciales en actividades que requieren coordinación ojo-mano, destreza manual y control corporal. Finalmente, las habilidades afectivas están relacionadas con las emociones y actitudes de una persona, haciéndolas fundamentales para el bienestar emocional y la efectividad en las relaciones interpersonales.

McClelland (1973) introdujo el concepto de "habilidades clave", las cuales incluyen aspectos como la motivación de logro, la capacidad de influencia y la autoevaluación. Las habilidades clave se definen como un conjunto de competencias que son determinantes para el desempeño exitoso en el trabajo. McClelland (1973) argumenta que estas

habilidades son más predictivas del éxito en el entorno laboral que los factores tradicionales como la inteligencia o la formación académica. El autor enfatiza que estas habilidades pueden ser desarrolladas y mejoradas con el tiempo, a diferencia de la inteligencia, que se considera más estática. La visión de McClelland ha tenido un impacto duradero en la forma en que las organizaciones evalúan y desarrollan el talento, promoviendo la idea de que las competencias específicas, como la adaptabilidad y la colaboración, son cruciales para el éxito organizacional (Boyatzis, 1982).

Por su parte, Gagné (1985) divide las habilidades entre básicas y complejas, describiendo las básicas como la base para el desarrollo de habilidades más avanzadas, siendo la piedra angular del aprendizaje y el desarrollo personal, ya que proporcionan las herramientas necesarias para adquirir conocimientos más avanzados y realizar tareas más especializadas. Las habilidades complejas requieren la integración de múltiples habilidades básicas y su aplicación en situaciones que demandan un alto nivel de competencia y coordinación, son generalmente más avanzadas y no solo dependen del conocimiento teórico, sino también de la experiencia práctica y la capacidad de adaptarse a circunstancias cambiantes.

La categoría propuesta por Spencer y Spencer (1993) separa las habilidades en sociales y técnicas. Las habilidades sociales son un conjunto de competencias que permiten a las personas interactuar y comunicarse de manera efectiva con los demás, se centran en la capacidad de interpretar y responder adecuadamente a las señales sociales, y de manejar las relaciones interpersonales en diversos contextos. Las habilidades técnicas son capacidades específicas que se relacionan directamente con el manejo y aplicación de conocimientos en áreas especializadas y son adquiridas generalmente a través de la formación especializada o la experiencia práctica siendo medibles y replicables, basadas en conocimientos especializados y procedimientos establecidos.

Para Green & McIntosh (2007) las habilidades son divididas entre transferibles y específicas. Las habilidades transferibles son aquellas que pueden aplicarse en una amplia variedad de trabajos y situaciones, y no están limitadas a un campo específico; se les considera esenciales para la flexibilidad y la movilidad profesional, ya que pueden ser útiles en múltiples escenarios y sectores, y el desarrollo y la mejora de habilidades transferibles son fundamentales para la empleabilidad y el crecimiento profesional a largo plazo. Las habilidades específicas están directamente relacionadas con tareas o roles particulares dentro de un campo profesional y requieren un conocimiento profundo y especializado; su desarrollo implica una formación y educación específicas, así como la práctica y la experiencia acumulada.

Dentro de estas categorizaciones, Robles (2012) diferencia las habilidades en duras y blandas, describiendo las primeras competencias técnicas y específicas necesarias para desempeñar tareas concretas dentro de un trabajo. Estas habilidades son tangibles, medibles y adquiridas a través de la educación formal, la formación profesional y la experiencia práctica. Se consideran esenciales para cumplir con las funciones técnicas y operativas de un puesto de trabajo. Algunos ejemplos de estas habilidades son:

- Programación y Desarrollo de Software
- Análisis de Datos
- Operación de Maquinaria
- Contabilidad y Finanzas
- Diseño Gráfico

Por otro lado, las habilidades blandas, según el estudio de Robles (2012), son competencias interpersonales y de comportamiento que influyen directamente en cómo las personas se comunican e interactúan en diversos contextos. Estas habilidades, aunque más difíciles de medir y cuantificar que las habilidades técnicas o duras, son fundamentales para el éxito tanto en el ámbito profesional como personal. Robles destaca que estas

competencias son esenciales porque facilitan la creación y el mantenimiento de relaciones interpersonales efectivas, la colaboración en equipo y la adaptación a diferentes situaciones sociales y laborales.

A continuación, se profundizará en el concepto y la importancia de las habilidades blandas dentro de la empleabilidad.

Impacto de las Habilidades Blandas

Según la División de Salud Mental de la Organización Mundial de la Salud, las habilidades blandas son un conjunto socioafectivo, mismas que son necesarias para la interacción entre personas y que permiten solucionar situaciones exigentes y desafiantes, permitiendo la toma de decisiones, resolución de problemas, el acercamiento empático a las mociones de otros, y comunicarse de manera efectiva (World Health Organization, 2003, citado en Guerra-Báez, 2019).

Santos (2017) menciona que las habilidades blandas son aquellas destrezas o características que una persona posee y le permite interactuar con otras de una manera efectiva. Esto mismo llevó a Lagos García (2012) a considerar que estas son un conjunto de habilidades blandas no cognitivas, esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el ámbito laboral.

Mertens (1996) renombra las habilidades blandas como habilidades de empleabilidad, ya que son necesarias para encontrar trabajo, mantenerlo o cambiarlo. Se les denomina “transversales” ya que se esperaba que una mayoría de la población las tuviera, ya sea para evitar la marginación (equidad), y porque así los trabajadores pueden continuar aprendiendo, afrontar cambios y oportunidades (productividad). Las habilidades de empleabilidad fueron descritas principalmente de tipo social, tales como la comunicación y el trabajo en equipo (Blanco, 2009). A partir de estas competencias sociales fue que se forjó el concepto de “competencias blandas”. Por lo tanto, según lo propuesto por Blanco y

Mertens, las competencias blandas son equivalentes a las competencias de empleabilidad, claves y transversales, y tienden a ser de tipo social.

Entonces, las habilidades blandas son descritas esencialmente como interpersonales, y por lo mismo intangibles, que pueden predecir la capacidad de una persona para desarrollarse como un líder, oyente, negociador y mediador de conflictos (Hewitt, 2006). Alles (2008) desarrolló un enfoque que permite entender el concepto de competencias blandas, definiéndolas como aquellos comportamientos que son observables y medibles y que se relacionan con un desempeño superior en una situación específica.

Robles (2012) subraya que las habilidades blandas son críticas en entornos laborales donde la interacción constante con otras personas es clave para el desempeño efectivo. Estas habilidades no solo abarcan la manera en que los individuos se comunican y colaboran con los demás, sino que también incluyen aspectos como la ética laboral, la responsabilidad y la capacidad de manejar situaciones de estrés o conflicto. Además, la investigación de Robles pone de relieve la importancia de las habilidades blandas en la construcción de un ambiente de trabajo positivo y en la promoción del liderazgo efectivo.

En el estudio de Hassall, Joyce, Arquero & Donoso (2003), las habilidades blandas se clasifican en cinco categorías principales:

- Habilidades de comunicación
 - Comunicación verbal
 - Comunicación escrita
 - Presentación de ideas de manera clara y efectiva
 - Capacidad de escuchar activamente
- Habilidades de trabajo en grupo:
 - Colaboración con otros
 - Capacidad de trabajar en equipo
 - Adaptación a roles dentro de un grupo

- Resolución de conflictos dentro del equipo
- Habilidades para resolver problemas:
 - Pensamiento crítico
 - Análisis y evaluación de información
 - Capacidad para tomar decisiones informadas
 - Creatividad en la solución de problemas
- Gestión del tiempo:
 - Planificación y organización de tareas
 - Priorización de actividades
 - Capacidad para cumplir con plazos establecidos
 - Eficiencia en la administración de recursos temporales
- Otras habilidades:
 - Liderazgo
 - Adaptabilidad
 - Ética profesional
 - Motivación y autodisciplina

La atención hacia las habilidades blandas en el entorno laboral comenzó a ganar prominencia desde finales del siglo XX. Este cambio fue impulsado por la globalización, la evolución tecnológica y la transición hacia economías basadas en el conocimiento, que resaltaron la importancia de competencias interpersonales y emocionales en el lugar de trabajo (Goleman, 1995; Spencer & Spencer, 1993). Es así como la nueva formación de la fuerza laboral ya no guarda tantas similitudes con lo que antes era importante en la escuela, donde se daba mayor peso a la formación académica y técnica. Dentro de estos cambios, también se encuentra que los mercados ya dan por hecho esta preparación, y aumentan la demanda de cualidades personales y habilidades blandas (Alles, 2007).

A medida que las organizaciones enfrentaban entornos de trabajo más dinámicos y diversos, la capacidad de los empleados para comunicarse eficazmente, adaptarse al

cambio y trabajar en equipo se volvió esencial para el éxito organizacional. En estudios se señala que las habilidades técnicas, aunque cruciales, no eran suficientes para garantizar el éxito profesional, lo que llevó a un creciente interés en la evaluación y desarrollo de las habilidades blandas (Luthans, 2002).

James & James (2004) corroboran que las habilidades blandas permiten a los individuos tener éxito en el mercado laboral y promover su carrera. Schulz (2008) menciona que estas características de personalidad y habilidades interpersonales tienen mayor demanda por los empleadores al momento de reclutar personal para desempeñar cualquier tipo de trabajo, por esto mismo tienen suma importancia en el ámbito laboral. Robles (2012) corrobora que los empleadores buscan a personas que tengan tanto una amplia gama de competencias blandas, así como conocimientos técnicos.

Las habilidades blandas son cruciales en el entorno laboral contemporáneo debido a su papel en la mejora de la efectividad organizacional, la cohesión del equipo y la satisfacción de los empleados. A diferencia de las habilidades técnicas, que están relacionadas con conocimientos específicos y tareas concretas, las habilidades blandas abarcan competencias interpersonales, emocionales y de comportamiento que permiten a los individuos interactuar y colaborar eficazmente en el lugar de trabajo (Laker & Powell, 2011).

En adición, investigaciones han demostrado que las habilidades blandas están estrechamente vinculadas al rendimiento organizacional y a la eficiencia operativa. Estas contribuyen significativamente al éxito individual y colectivo dentro de una organización (Buhler, 2001). Estudios han demostrado que son un predictor clave de la adaptabilidad de los empleados en entornos laborales cambiantes, lo que es cada vez más relevante en la economía global actual (Clarke, 2016).

La capacidad de los empleados para desarrollar y aplicar habilidades blandas también tiene un impacto directo en la cultura organizacional, facilitando la creación de un ambiente de

trabajo positivo que impacta en la reducción de rotación de empleados y aumento en la retención del talento (Klaus, 2010).

En la actualidad, el enfoque sobre las habilidades se ha ampliado para incluir tanto habilidades técnicas como habilidades blandas, como la comunicación efectiva, la empatía y la gestión del tiempo. El informe del Foro Económico Mundial (2018) destaca que habilidades como el pensamiento crítico, la creatividad y la inteligencia emocional son cada vez más valoradas en el mercado laboral, señalando una evolución en las necesidades de competencia profesional

Según el informe presentado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2017), la actualidad es considerada como la Cuarta Revolución Industrial, que tiene como características la confluencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas que alteran y modifican al mundo tal como lo conocíamos, y que impone cambios a largo plazo de manera dinámica y súbita, generando nuevos retos que hace necesario que las empresas cuenten con empleados que dominen las habilidades duras, pero que a su vez enfrenten problemas que se hacen presentes en la cotidianidad, que requieren de habilidades blandas. Es así que uno de los retos primordiales en la actualidad del nuevo mercado laboral es cómo preparar y capacitar a los trabajadores.

En adición, el capital humano y las habilidades de la población tienen una correlación positiva con el crecimiento de las potencias de los países, y esto se toma a consideración ya que el desarrollo de habilidades ayuda a mejorar la productividad, el crecimiento del empleo y el bienestar (OCDE, 2016).

Esto ha llevado a que, durante el proceso de selección de personal, se espera que los candidatos que presenten una habilidad de liderazgo desarrollada tengan la habilidad de adaptarse en un nuevo espacio que pueden presentar escenarios competitivos (García, 2018).

Respecto a lo anteriormente redactado, Robles (2012) redacta una lista de habilidades blandas más solicitadas en el mercado laboral:

- Integridad
- Comunicación
- Cortesía
- Responsabilidad
- Actitud positiva
- Profesionalismo
- Flexibilidad
- Trabajo en equipo
- Habilidades interpersonales
- Ética en el trabajo

De igual manera, otros autores mencionan habilidades categorizadas como blandas que son deseables por el campo laboral (Katzenbach & Smith, 1993; Spencer, & Spencer, 1993; Goleman, 1995; Goleman, 1998; Claessens, Van Eerde, Rutte, & Roe, 2007; Robbins, & Judge, 2021; Northouse, 2022):

- Empatía
- Resolución de Conflictos
- Gestión del Tiempo
- Adaptabilidad
- Trabajo en Equipo
- Comunicación Asertiva
- Toma de Decisiones
- Liderazgo

Es así que los retos que ahora son presentados ante las instituciones educativas se centran en preparar al estudiantado en habilidades blandas que, como se ha visto durante este escrito, son y serán necesarias en el evolutivo y volátil campo laboral de la actualidad considerando los escenarios y retos que se generan debido a los cambios en la velocidad, el alcance y el impacto en los sistemas. Toda esta suma de factores hace que sea prácticamente imperativo que se capacite a los numerosos trabajadores de la fuerza laboral, y a aquellos que se sumarán a la misma desde su formación académica, para así mantener actualizado su abanico de habilidades (Gómez-Gamero, 2019).

Los centros educativos son quienes mayoritariamente introducen a sus egresados en el mercado laboral, desarrollando durante los años de formación las competencias técnicas y las habilidades blandas que son cotizadas actualmente. En los últimos veinte años, los niveles de escolarización han aumentado, y la permanencia ha ido al alza junto con estos índices, por esto mismo, es debido señalar la importancia que se le da a la formación profesional como condicionante para conseguir trabajo (Gómez-Gamero, 2019).

De igual manera, el director general global de Manpowergroup menciona que para la revolución 4.0 ya no es suficiente contar con una formación técnica, como la maestría y el doctorado. Se necesita de personas que puedan y estén dispuestas a ampliar sus conocimientos. Es por ello que se busca personal con habilidades desarrolladas más allá de las técnicas que son enseñadas en la formación educativa (Jonas, 2018).

Tomando en cuenta las categorías presentadas por Hassall et al. (2003), y las habilidades listadas en la bibliografía (Katzenbach & Smith, 1993; Spencer, & Spencer, 1993; Goleman, 1995; Goleman, 1998; Claessens, Van Eerde, Rutte, & Roe, 2007; Robbins, & Judge, 2021; Robles, 2012, Northouse, 2022) se tomarán en cuenta las siguientes habilidades blandas para el desarrollo de este trabajo: Gestión del Tiempo, Trabajo en Equipo, Comunicación Asertiva y Escucha Activa, Toma de Decisiones y Liderazgo, explicadas a lo largo del siguiente capítulo a continuación.

Capítulo III. Habilidades Blandas

Como se mencionó anteriormente, para fines de este trabajo se tomaron en cuenta cinco habilidades blandas, elegidas basándose en la bibliografía revisada (Katzenbach & Smith, 1993; Spencer, & Spencer, 1993; Goleman, 1995; Goleman, 1998; Claessens, Van Eerde, Rutte, & Roe, 2007; Robbins, & Judge, 2021; Robles, 2012, Northouse, 2022), que se abordarán a lo largo del curso, mismas que se desarrollarán en este capítulo.

Gestión del Tiempo

La gestión del tiempo es una habilidad fundamental para los estudiantes universitarios, ya que no solo afecta su rendimiento académico, sino que también influye en su empleabilidad en el mercado laboral. Claessens, Van Eerde, Rutte y Roe (2007) sostienen que una administración eficaz del tiempo permite a los estudiantes organizar y priorizar sus tareas, lo cual mejora su eficiencia académica y reduce el estrés. Además, los estudiantes que desarrollan esta habilidad no solo obtienen mejores resultados académicos, sino que también adquieren competencias valiosas para su vida profesional, como la capacidad de cumplir con plazos y gestionar múltiples responsabilidades de manera efectiva (Britton & Tesser, 1991).

El impacto de una buena gestión del tiempo se extiende más allá del ámbito académico, influyendo de manera significativa en la empleabilidad de los graduados universitarios. Según estudios realizados por Roblero (2020) y Estremadoiro & Schulmeyer (2021), los empleadores valoran altamente la capacidad de los candidatos para gestionar su tiempo de manera eficiente, ya que esto se traduce en un mejor desempeño en el trabajo. La capacidad de establecer prioridades, cumplir con los plazos y manejar múltiples tareas de manera efectiva son competencias clave que los empleadores buscan en los graduados, lo que refuerza la importancia de desarrollar estas habilidades durante la etapa universitaria (Kelly, 2002).

Debido a la concepción de la Gestión del Tiempo como una variable tanto dependiente como independiente, se han generado extensas definiciones sobre este concepto, tal como lo plantean Claessens et al. (2007). Ante esto, una de las definiciones propuestas por los autores es la de un proceso mediante el cual se logra realizar con una mayor eficacia las actividades, para así obtener autoridad sobre el lapso y administración para repartirlo ante las actividades a realizar.

Crutsinger (1994) propone que la gestión del tiempo se compone en la determinación de lo que un individuo debe hacer para delimitar objetivos, jerarquizar las actividades a realizar dependiendo de su importancia, y pulir esta organización basándose en las nuevas tareas que surjan a partir de las anteriores.

Aunado a esto, se ha establecido que la gestión o administración del tiempo es el proceso mediante el cual se pueden delimitar las metas de manera clara y objetiva, seleccionando las herramientas y habilidades que les favorecen para su realización, tomando en cuenta el tiempo disponible, y examinando el uso que se le da, es decir, el pensamiento del mando sobre el uso del tiempo personal (Aponte y Pujol, 2012).

Según las propuestas de Caballero et al. (2022) la gestión del tiempo es un dominio sobre el lapso para realizar las actividades propias y el trabajo que se tiene que hacer. Es una herramienta de administración que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la organización.

La gestión del tiempo tiene estrecha relación con la planificación de conductas, como programar metas y actividades, enlistar objetivos dependiendo de su prioridad, todo esto con el objetivo de conocer y poner en práctica las conductas que tienen como finalidad ocupar el tiempo en función de los objetivos orientados a las metas que fueron establecidas (Claessens et al., 2007).

Cladellas (2008) menciona que, según los resultados de su estudio, la gestión del tiempo es una variable que impacta directamente en la baja latencia de factores de riesgo psicosocial, haciendo que este sea un protector psicosocial para los colaboradores dentro de las organizaciones.

A partir de las definiciones presentadas, se puede definir a la gestión del tiempo como un proceso mediante el cual se optimiza la realización de actividades, permitiendo un control efectivo sobre el uso del tiempo disponible. Este proceso implica la definición clara de metas, la priorización de tareas según su importancia, y la adaptación continua de la organización personal para incorporar nuevas responsabilidades. Además, la gestión del tiempo abarca la capacidad de evaluar y ajustar el uso del tiempo de manera que se maximice la eficiencia, minimizando interrupciones innecesarias y asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En concordancia a lo anteriormente redactado, a continuación, se mostrarán tres herramientas de las que se pueden hacer uso para llevar a cabo la gestión del tiempo.

Matriz Eisenhower

La matriz de Eisenhower, es una herramienta sencilla de aplicar que permite jerarquizar las actividades y administrar la carga de trabajo. Su nombre deviene de los trabajos llevados a cabo por Dwight D. Eisenhower, militar que fungió como el trigésimo cuarto presidente de Estados Unidos, conocido por tener una alta productividad en sus tareas, lo cual generó el interés para estudiosos que se encargan de revisar su enfoque para establecer objetivos y administrar el tiempo. Stephen Covey abarca esta herramienta en su libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", reunió estas ideas, generando esta matriz (Dropbox, s.f.).

Según E-Student (2021), para mejorar la productividad de las y los colaboradores, la principal manera debe ser la organización y la priorización. Para lograr este fin, es necesario

saber cómo diferenciar lo que es importante y urgente de aquellas actividades que no lo son, con base en estos dos supuestos.

Para delimitar las actividades, aquellas que son consideradas urgentes son en las que el tiempo en el que debe ser realizada dicha tarea y las posibles consecuencias de no realizarla, tienen un efecto a corto plazo. Para que sea más sencilla la delimitación de dichas labores, se pueden hacer las preguntas “¿Es realmente necesario realizar esta tarea ahora?” y “¿Qué pasaría si no hiciese esta tarea?” (E-Student, 2021).

E-Student (2021) redacta que las actividades importantes tienen efectos que se manifiestan en el largo plazo. Para que se pueda saber si una tarea es importante, se debe preguntar “¿Es importante esta tarea para conseguir los objetivos que he fijado?”.

Para poder priorizar las actividades se debe de tomar en cuenta el tiempo que requiere cada una de ellas y el plazo que existe para completarla, siendo esta última la que debe tener un mayor peso, aun cuando exista actividades que tengan una relación directa con los objetivos para alcanzar las metas establecidas (E-Student, 2021).

Basándose en los conceptos “urgente” e “importante” es la manera en la que se desarrolla la Matriz de Eisenhower (Dropbox, s.f.), la cual se constituye de cuatro cuadrantes, divididos por dos ejes principales, uno siendo la urgencia de la tarea, y el otro la importancia de la tarea. Dependiendo de la jerarquización con la que se manejaron las tareas, se colocarán en alguno de estos cuadrantes (E-Student, 2021).

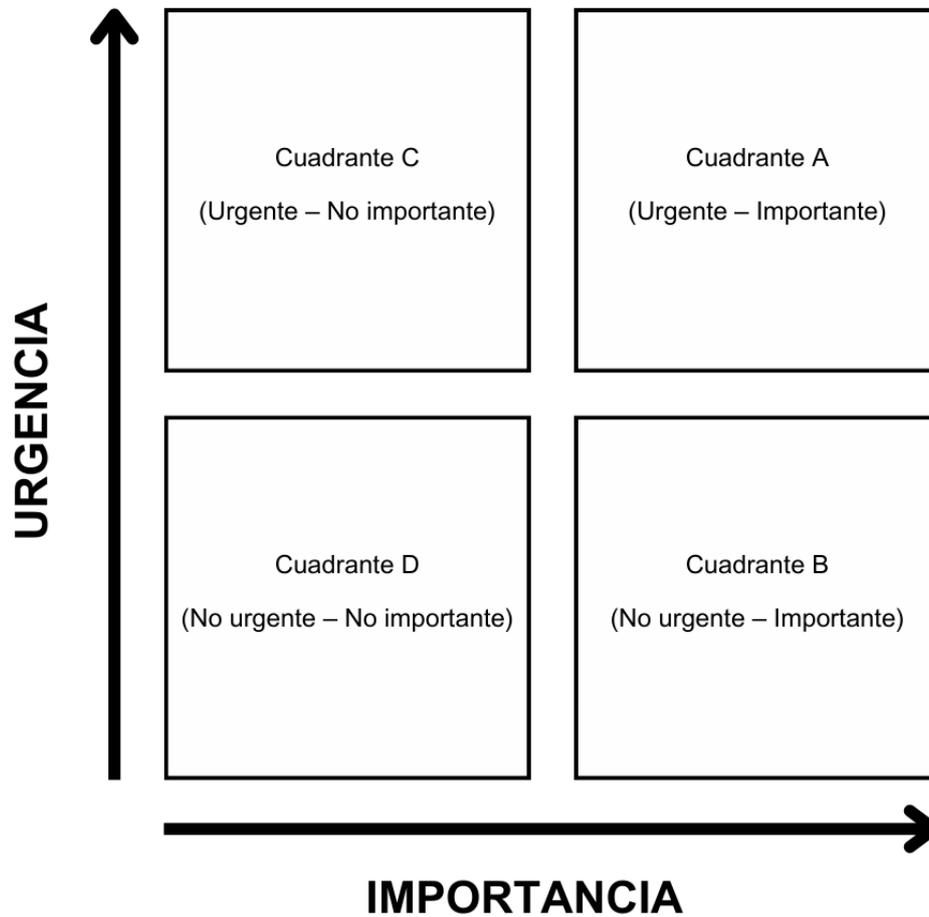
Los cuadrantes son divididos en (Dropbox, s.f.; E-Student, 2021):

- Cuadrante A (Urgente – Importante): en esta zona se anotan todas las tareas que son completamente fundamentales para llegar a las metas, y generan efectos a corto plazo. Es recomendable mantener lo más despejado posible este cuadrante, ya que son actividades que necesitan una atención prioritaria, y muchas veces caen en este espacio debido a una mala planificación.

- Cuadrante B (No urgente – Importante): en este espacio deben escribirse las tareas que son importantes para alcanzar las metas planteadas, pero que no es imperativo realizarlas, pudiendo esperar hasta el momento en que exista una menor carga de trabajo, y sus efectos se producen a mediano y largo plazo. Al igual que el cuadrante A, no se debe saturar de actividades porque se puede generar el riesgo de no poder realizarlas correctamente, desencadenando que se vuelvan tareas urgentes.
- Cuadrante C (Urgente – No importante): en esta zona se agendan las actividades que deben realizarse a la brevedad, pero no son lo suficientemente importantes para alcanzar los objetivos fijados. Una de las acciones más importantes dentro de este cuadrante es la de delegar, además de dejarnos un mayor lapso para que nosotros podamos desarrollar otras actividades, también ayuda a generar confianza, ya que se da las obligaciones a otra persona, y esto ayuda a que aumente la productividad, tanto de esa persona como de nosotros.
- Cuadrante D (No urgente – No importante): Dentro de esta zona tienen que ir las tareas que no son importantes y urgentes, y se pueden dejar para un momento donde la carga de trabajo sea mínima (no existan actividades en los otros cuadrantes) o cuando las tareas pasen a tener mayor importancia y/o mayor urgencia.

Figura 7

Ejemplo de Matriz Eisenhower (Creación propia a partir de E-Student ,2021).



Nota La Matriz Eisenhower permite acomodar las actividades que se deben realizar conforme al objetivo y jerarquizarlas para poder llevarlas a cabo de una manera conveniente.

Técnica Pomodoro

López Obando (2021) menciona que la Técnica Pomodoro es una forma de mejorar la gestión del tiempo cuando los objetivos son separados por actividades. Este método fue desarrollado durante la década de 1980 por Francesco Cirillo, quien la basó en el uso del temporizador en forma que hay en muchas cocinas italianas, usado para indicar cuando el tiempo programado de cocción u otra operación culinaria ha pasado, y de ahí obtiene su nombre, ya que “Pomodoro” significa tomate en italiano (Usman, 2020).

Algunos de los objetivos de esta técnica son enfocar la atención y el trabajo al máximo, para así poder alcanzar una sensación de logro después de un tiempo de trabajo razonable que quepa en un día (Usman, 2020).

La técnica Pomodoro puede dividirse en los siguientes pasos para su desarrollo (Usman, 2020):

1. Realizar una lista de actividades a desarrollar

Después de delimitar las acciones necesarias para cumplir un objetivo, se le asigna un número determinado y previsto de pomodoros, escribiendo la cantidad al lado de la tarea. Un pomodoro es un lapso en el cual se le presta atención por 25 minutos a una sola actividad, dedicándose a realizarla.

Al momento de realizar la planeación, en caso de que exista una actividad que tenga más de 8 pomodoros asignados para ejecución, es recomendable dividirla en acciones más pequeñas con una duración más corta.

Si la actividad en cuestión es muy pequeña para ocupar todo el tiempo dentro del pomodoro, se recomienda unir varias tareas que se consideren de corta duración y que tengan un objetivo afín.

2. Elegir la actividad y ejecutarla

Antes de iniciar la sesión de trabajo, se elige la actividad que va a desarrollarse; si esta actividad tiene un número pequeño de pomodoros para su realización, se añade a una lista de tareas que se realizarán durante el día. Una vez preparado lo anterior, se inicia un temporizador que marcará cuando hayan transcurrido 25 minutos (un pomodoro), en el cual debemos concentrarnos y ejecutar de manera exclusiva la actividad que elegimos.

Durante este lapso, si surge alguna interrupción externa como una llamada, se toma nota en la lista de actividades con una marca horizontal, «—», y se continúa con el trabajo.

Si surge una interrupción interna, como un recado que recuerdo que tengo que hacer, se toma nota de este suceso con una barra vertical, «|». Si esa interrupción sugiere alguna otra acción que realizar, se debe anotar en la lista de tareas diarias o en el inventario general de acciones.

En caso de concluir una actividad mientras aún queda tiempo restante del pomodoro, se debe seguir trabajando en esta, revisándola y mejorándola en caso de ser necesario.

3. Descanso

Al terminar el pomodoro, se marca una equis «X» junto a la tarea indicando que se ha cubierto un pomodoro en esa acción y se deja de hacer la actividad de forma inmediata.

Posteriormente, se toma un descanso de entre 3 y 5 minutos aproximadamente. Durante este intervalo, la persona se puede levantar y estirar las piernas, tomar un vaso con agua o descansar la vista, todo con el objetivo de relajarse después del trabajo.

4. Vuelta

Después de terminar el descanso se debe regresar al trabajo, ya sea eligiendo una nueva actividad o continuar con la misma que se interrumpió al finalizar el pomodoro, por lo cual se regresa al paso de la planificación. Esto se debe repetir al menos cuatro veces, lo que supone un mínimo de 100 minutos de trabajo cada dos horas, aproximadamente.

Al finalizar cuatro pomodoros, se recomienda hacer un descanso más largo, de entre 10 a 20 minutos, antes de iniciar de nuevo el ciclo de trabajo.

5. Revisión

Al finalizar el día, se revisa la lista de actividades para evaluar el desempeño, y hacer anotaciones referentes a la duración en la que se han ejecutado las actividades.

Método GTD

Según Martins (2022), el método Getting Things Done (GTD) se basa en la idea de liberar la memoria de una persona para alcanzar una mayor productividad y concentración. Para lograr este objetivo, la metodología GTD se apoya en herramientas externas donde se puede hacer el vaciado de información necesario, teniendo una lista de actividades por hacer para no perderse de ninguna. Esta técnica fue desarrollada por David Allen en 2001, en su libro "Getting Things Done: The Art of Stress-free Productivity". Este método para gestionar el tiempo se ha vuelto popular por su facilidad al momento de implementarlo.

Además de poder organizar las tareas pendientes personales, el método GTD permite tener los datos de trabajos que son solo de referencia para desarrollar el propio, trabajos que otros miembros del equipo deben realizar y objetivos relacionados con el trabajo que se lleva a cabo (García, 2013). Esto permite que toda la información necesaria para realizar las tareas se encuentre en una misma herramienta que permite la gestión del tiempo (Martins, 2022).

El método GTD tiene diversas ventajas, ya que permite reducir la carga cognitiva al crear una fuente central donde se almacena la información necesaria con las tareas pendientes para tener una idea clara de lo que se debe hacer para completar el trabajo, con la facilidad de reorganizar las actividades. Dentro de las desventajas que puede tener este método se encuentra el uso de una herramienta externa para capturar y organizar las tareas, además del tiempo necesario para configurarla; y este método llega a ser muy flexible, ya que deja la jerarquización y priorización a discreción de las personas, misma que puede ser cambiada de un momento a otro (Martins, 2022).

El método GTD se basa en cinco pasos que permiten catalogar y organizar el trabajo pendiente en una herramienta externa. Después del vaciado de información, se puede comenzar con las tareas de inmediato (García, 2013; Martins, 2022):

1. Capturar: En esta etapa se escriben todas las actividades pendientes en una herramienta externa. David Allen lo llama la bandeja de entrada, ya que cualquier tarea, información o recordatorio va directamente a ella. En este paso no se debe de detenerse con la organización de las tareas, ya que sólo deben ser escritas las actividades que se deben realizar. Para llevar a cabo de manera correcta este paso, y todo el método GTD, se debe capturar la información tan pronto como sea recibida. Esto permite aligerar inmediatamente la carga mental y se vuelve una garantía para no dejar pasar nada por alto. Cuando sea necesario, se debe agregar el contexto adicional para las actividades, tales como documentos, colaboradores, fechas de vencimiento u otros detalles clave.

2. Procesar: Después de la captura de la información, esta debe ser procesada. Durante este paso, los datos capturados se convierten en acciones concretas, notas detalladas o contexto relevante.

Para poder procesar el trabajo, los elementos dentro de la bandeja de entrada deben tener suficiente información:

- Un título que indique una acción concreta, preferentemente iniciando con un verbo
- la información necesaria para su ejecución, tales como documentos, archivos o colaboradores que deban estar involucrados en el trabajo.
- El contexto que debe conocerse para la realización de la actividad, como la etapa en la que se encuentra el trabajo, el presupuesto asociado, las horas de trabajo estimadas o la prioridad.
- Si esta tarea está condicionada por entregas de actividades previas, o si es necesaria mayor información para su ejecución.

Conforme se procesa esta información, debe asignarse una prioridad a cada elemento. En el momento en que surjan nuevas actividades, se deben ajustar los plazos y prioridades previamente establecidos en caso de ser necesario para centrarse siempre en las tareas que generen un mayor impacto.

Existen ciertas tareas que resultan más fáciles de realizar en lugar de sostenerlo a estos pasos ya que, en caso de necesitar de dos minutos para completarla, es preferible que sea realizada inmediatamente.

Otra actividad que también impulsa este método durante esta etapa es la división de actividades en otras más pequeñas que pueden ser más manejables a corto y mediano plazo, y así poder obtener una mayor sensación de realización al completarlas.

3. Organizar: La segunda y tercera etapa deben estar vinculadas, ya que a medida que se procesa la información para definir las tareas a realizar, se puede empezar un borrador para jerarquizarlas dependiendo de su prioridad.

Durante esta etapa, los elementos se organizan conforme a los proyectos y objetivos existentes en la herramienta externa. Los proyectos se dividen como si fueran carpetas virtuales donde es almacenada la información previamente vaciada. Es de esta manera en que la información se convierte en tareas concretas listas para ser realizadas.

Una vez concluidas estas etapas, la bandeja de entrada debe quedar completamente vacía, ya que la información debió ser asignada a cada uno de los proyectos que se hayan creado para alcanzar los objetivos. Esto mismo tiene la finalidad de dejar la bandeja de entrada libre para que sea posible agregar nueva información que necesite clasificarse.

Aunque la organización es una de las partes fundamentales en las que se basa el método GTD, el usuario es quien decide a criterio propio la manera de organizar y dividir las tareas en los diferentes proyectos.

Para poder organizar de manera más oportuna, se puede tener en cuenta las siguientes pautas:

- Prioridad: ¿Qué actividades tienen que ser realizadas este día y no pueden ser aplazadas?

- Contexto: Es recomendable agrupar las actividades si estas tienen una ejecución similar, y así poder realizar en un mismo periodo. De esta manera, nuestro cerebro puede mantenerse en el mismo contexto de las tareas, y puede desarrollarlas de manera más rápida.
- Disponibilidad: Es recomendable organizar las tareas en función al tiempo que se tiene disponible para hacerlas. De esta manera, no se dejará una actividad por la mitad, dejando pendiente su conclusión.
- Energía disponible: También se debe de tomar en cuenta la energía del individuo para realizar las actividades, ya que es un punto importante para saber lo que puede hacer durante el día.

4. Revisar: Después de realizar los pasos anteriores, se debe mantener una revisión constante, lo cual permite modificar la prioridad de las tareas en función del avance del proyecto. Si las actividades nuevas que son escritas conforme se presentan tienen una mayor importancia que aquellas que fueron previamente organizadas, realizar revisiones constantes hará que reorganizar el trabajo sea más sencillo.

Dentro del método GTD se recomienda revisar dos veces por día la bandeja de entrada, al principio y al final de este. Debido a que este modelo tiene el objetivo de disminuir la carga mental, no se recomienda revisar las tareas constantemente.

Al finalizar cada semana, se recomienda hacer una revisión profunda de aquellas tareas que ya fueron completadas y aquellas que aún quedan pendientes para la siguiente semana. En esta misma revisión se debe tomar en cuenta la jerarquía de las tareas por realizar, y cambiarlas en caso de ser necesario.

5. Hacer Después de organizar las tareas, se procede a realizarlas. No existe una manera exacta de cómo hacerlo, es por eso que este Método se puede utilizar en conjunto con otros modelos, tales como el Pomodoro.

Después de ser implementado, el Método GTD ha demostrado tener resultados favorables en la gestión del tiempo (E-Student, 2021); Flores & Vega, 2018).

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una competencia esencial para los estudiantes universitarios, ya que no solo facilita el aprendizaje colaborativo, sino que también prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos del entorno profesional. Según un estudio de Johnson y Johnson (2009), el trabajo en equipo en el ámbito académico fomenta el desarrollo de habilidades interpersonales y de comunicación, elementos cruciales para el éxito en proyectos colectivos. Además, la capacidad de trabajar de manera efectiva en un grupo mejora la resolución de problemas y la toma de decisiones, ya que los estudiantes pueden aprovechar la diversidad de perspectivas y conocimientos dentro del equipo (Baker, Salas, & Barach, 2003).

En el contexto del mercado laboral actual, la habilidad para trabajar en equipo es altamente valorada por los empleadores, quienes buscan profesionales capaces de colaborar y contribuir al logro de objetivos comunes. De acuerdo con un informe de la National Association of Colleges and Employers (NACE, 2020), los empleadores consideran el trabajo en equipo como una de las competencias más importantes que deben poseer los graduados universitarios. La capacidad de colaborar efectivamente con otros no solo mejora la productividad, sino que también es fundamental para la innovación y la adaptación en un entorno laboral cada vez más dinámico y complejo (Stevens & Campion, 1994). Por lo tanto, el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo durante la universidad es crucial para mejorar la empleabilidad y el éxito profesional de los estudiantes.

Conceptualmente, un equipo es definido como un conjunto de personas con habilidades que se complementan entre ellas, y que tienen el compromiso de alcanzar objetivos definidos, un estándar preestablecido de desempeño, siguiendo un método

acordado de trabajo en el que se comparte la responsabilidad de manera equitativa (Koontz & Weihrich, 2024).

Aplicando este término al ámbito organizacional, Robbins (2004) desarrolla una definición de “equipos de trabajo”, denominándolo como un grupo en el cual, quienes lo conforman, generan esfuerzos de manera individual, mismos que dan un resultado mayor que la suma de las mismas actividades por separado.

Chiavenato (2019) menciona algunas de las características que tienen los equipos para que sean considerados como tales. Una de ellas es la naturaleza de las relaciones en las que se basan, ya que estas tienen elementos afectivos y emocionales existentes entre los miembros. Otra de las características que menciona el autor es la falta de presión que se tiene que aplicar sobre los integrantes para que estos desempeñen sus actividades designadas, ya que estos las hacen por el sentimiento de pertenencia que existe hacia el equipo.

De igual manera, para que un equipo pueda desarrollarse de manera eficiente, debe desenvolverse dentro de una organización democrática, ya que deben estar rodeados de una cultura que esté definida por los valores, la ética, la integridad, entre otras características. De la misma manera, pertenecer a un equipo no es sinónimo de perder la individualidad, junto con los valores y creencias propios de las personas, sino que se deben ocupar las herramientas y conocimientos singulares para aportar en la creación de los productos y el alcance de metas que se trabajan (Chiavenato, 2019).

El trabajo en equipo se refiere a la colaboración entre un grupo de personas que, con habilidades complementarias, trabajan de manera coordinada y comprometida para alcanzar objetivos comunes. En este proceso, los integrantes comparten responsabilidades de manera equitativa y contribuyen individualmente a un resultado colectivo que supera la suma de sus esfuerzos por separado. Un equipo eficiente se caracteriza por la existencia de relaciones afectivas y de confianza entre sus miembros, la falta de necesidad de presión

externa para el cumplimiento de tareas, y el desarrollo dentro de un entorno organizacional que valora la integridad, la ética y la diversidad de pensamiento.

Tipos de Equipos

Chiavenato (2019) propone una diferenciación de cuatro tipos principales de equipos, siendo estos los equipos funcionales cruzados, los equipos virtuales, los equipos autodirigidos, y las fuerzas de tarea.

Los equipos funcionales cruzados están formados por personas con distintas especialidades y funciones, y tienen la utilidad de juntar las distintas habilidades y destrezas para poder encontrar soluciones a las problemáticas que puedan existir dentro de una organización.

Los equipos virtuales son aquellos que utilizan las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) como un medio para la comunicación y la realización de las actividades que les fueron encargadas, mismas que pueden ser sincrónicas o asincrónicas. Las primeras son aquellas que deben ser llevadas a cabo con el equipo interactuando en tiempo real, mientras que las segundas las que no es necesario que el equipo esté reunido, ya que los miembros pueden realizar las tareas individualmente (Chiavenato, 2019).

Los equipos autodirigidos son aquellos con prácticamente completa independencia, pudiendo llevar a cabo tareas operativas y tomando responsabilidades administrativas tradicionalmente adjudicadas a una organización de gran escala. Estos equipos administran las actividades técnicas que resultan en un producto que puede ser entregado tanto interna como externamente (Chiavenato, 2019).

Una fuerza de tarea es como se denominan a los equipos creados con el fin de cumplir con una tarea, y al cumplir con el objetivo es disuelto (Chiavenato, 2019).

Roles Dentro de los Equipos

En lo particular, uno de los elementos que tienen impacto dentro del trabajo en equipo es la personalidad que tienen los integrantes de los equipos. Aranzabal, Álvarez Arregui & Miguélez Urra (2022) mencionan que tener la noción sobre el rol específico que desempeñamos y también aquellos de quienes forman parte del equipo ayuda a poder realizar las actividades del proyecto delimitado, ya que se puede sacar provecho de las diferentes habilidades de las personas para obtener resultados de mayor calidad.

Belbin (1981, citada en Aranzabal, Álvarez Arregui & Miguélez Urra, 2022) desarrolló un test donde se enmarca cómo las características del carácter individual de cada persona pueden adjudicarle un rol dentro del equipo, las cuales se describirán a continuación:

- **Creativo:** Es quien tiene ideas y soluciones novedosas ante las situaciones comunes, saliendo de los parámetros establecidos en los procedimientos y roles. El lado negativo de este rol es que puede no ahondar en los detalles de la aplicación práctica de sus ideas.
- **Investigador de recursos:** Una de las características de este rol es el entusiasmo que demuestra, además de explorar las diferentes oportunidades y crear contactos internos y externos para el grupo. El lado negativo es la facilidad con la que puede perder el interés por las actividades.
- **Coordinador:** Este rol es quien delimita los objetivos e inspira la participación de cada miembro del equipo en el proyecto que se tiene. La parte negativa de este rol viene desde los demás participantes, ya que puede ser considerada como una persona manipuladora y que se quita el trabajo delegándolo a los demás.
- **Impulsor:** Este rol tiende a crecer bajo presión y la capacidad para sobreponerse ante los obstáculos que pudieran hacerse presentes dentro del equipo. La debilidad es la forma en la que puede referirse hacia las demás personas.

- **Evaluador:** La característica de este rol es el poder analizar las opciones para poder llevar a cabo las actividades del proyecto, puede realizar opiniones estratégicas. La debilidad de este tipo de participantes es el no poder darles inspiración a los demás miembros.
- **Cohesionador:** Quienes se identifican con este rol suelen tener la habilidad de cooperar en las diferentes actividades del proyecto, además de dar la opción de escuchar a quienes lo necesitan. Su debilidad es la poca toma de decisión que puede tener.
- **Implementador:** Se podría describir este rol como alguien disciplinado, con la capacidad de poner en práctica los procesos. El punto en contra de este miembro es la tendencia a ser inflexible.
- **Finalizador:** Este rol se encarga de eliminar los errores que puedan existir durante el proceso o en el producto. Lo negativo es que tiende a preocuparse de sobremanera y no es capaz de delegar las actividades.
- **Especialista:** Es aquel que tiene las habilidades específicas para llevar a cabo las tareas. La debilidad de este rol es que sólo se centra en un área muy delimitada.

Las 5 Características en los Equipos de Trabajo

Aún con sus características individuales y propias de cada rol que puede existir dentro de los equipos, Tom Peters (s.f., citado en Leiva Norambuena, 2023; Coworking, s.f.) propuso un listado de cinco características que se repetían en los equipos de trabajo que estudió, considerándolas cualidades necesarias para cada integrante dentro del equipo, y que así pudieran llevar a cabo sus actividades de manera satisfactoria:

- **Comunicación:** Es el parteaguas de la coordinación de actividades dentro de un equipo, para que cada miembro conozca la tarea que se le ha asignado para desempeñar. Además, es necesaria para poder expresar los sentimientos que permitirán una buena relación entre las diferentes partes del equipo.

- **Coordinación:** Tomando en cuenta las habilidades que cada uno de los miembros dentro de un equipo tiene, aquel que se encargue de tomar el liderazgo dentro del mismo debe saber cómo explotarlo y aplicarlas dentro de cada tarea a desarrollar y así poder llevar a cabo las actividades.
- **Complementariedad:** Cada uno de los miembros debe ser capaz de poner al servicio del equipo las distintas habilidades que cada uno posee, buscando como estas pueden permitirle completar las tareas y alcanzar los objetivos.
- **Confianza:** Tomando en cuenta sus habilidades, los integrantes deben creer en estas y en aquellas que sus compañeros puedan tener, y que serán útiles para poder realizar actividades dentro del equipo.
- **Compromiso:** El alcance del objetivo debe ser la principal prioridad dentro de los participantes, más allá de los intereses personales.

En adición a esto, Aranzabal, Álvarez Arregui & Miguélez Urra (2022) proponen algunas aptitudes generales necesarias en todos los miembros del equipo para poder realizar sus actividades:

- **Dar y recibir feedback:** Se refiere a la habilidad de poder facilitar u obtener comentarios sobre el desempeño al momento de realizar actividades, ya sea propio o de alguien más, positivo o señalando alguna área de oportunidad que exista. Este debe ser comunicado o recibido de una forma clara y asertiva, dejando de lado la perspectiva emocional y centrándonos en que está pensado en mejorar el desempeño de los colaboradores.
- **Capacidad de adaptación:** Se considera como la facilidad de ajustarse a compañeros y circunstancias. Ya que muchas veces no tenemos el control ante las situaciones que suceden a nuestro alrededor, o los pormenores de la actividad laboral que desempeñemos, necesitamos poder asimilar estas variables para llevar a cabo nuestro trabajo.

- **Gestionar prioridades y compromisos:** Esta habilidad es la que se considera como el poder planear, tomando en cuenta la importancia, cada una de las actividades que se deben de desempeñar, dándoles un orden que nos permita realizarlas y tener el producto que se nos fue encargado.

Comunicación Asertiva

Desarrollar comunicación asertiva es esencial para los universitarios, ya que les permite expresar sus ideas, emociones y necesidades de manera clara y respetuosa, lo que es fundamental para su éxito académico y profesional. Según Caballo (2014), la comunicación asertiva implica un equilibrio entre la pasividad y la agresividad, fomentando interacciones saludables y relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo. La habilidad de comunicarse asertivamente no solo mejora el rendimiento académico, sino que también fortalece su autoestima y habilidades de resolución de conflictos, permitiéndoles enfrentar situaciones de estrés de manera efectiva.

Antes de abordar la asertividad, es necesario establecer cómo funciona la comunicación.

Shannon & Weaver (1948, citado en Chiavenato, 2019) proponen un modelo sobre el proceso de la comunicación, destacando sus diferentes elementos y cómo existe la interacción entre los mismos.

Fuente: Es el punto donde se origina el mensaje. Esta parte es la que decide la naturaleza, el canal y el código que tendrá el mensaje.

Mensaje: Es un producto físico que es codificado por el emisor, mismo que lo envía por un canal designado.

Codificación: Usando conjunto de símbolos, ya sean pictográficos o de alguna otra índole (código), el mensaje es representado para poder mandar el mensaje de manera que el receptor lo reciba a través del canal elegido.

Canal: Es la vía por la cual el mensaje es enviado del emisor al receptor. Debido a la naturaleza del mensaje, es el medio por el cual es mejor para poder mandarlo.

Decodificación: Después de haber sido enviado, el mensaje debe ser traducido por el receptor. Si el proceso se llevó a cabo de manera correcta y el ruido no afectó al mensaje, aquello que el receptor reciba será lo mismo que el emisor envió.

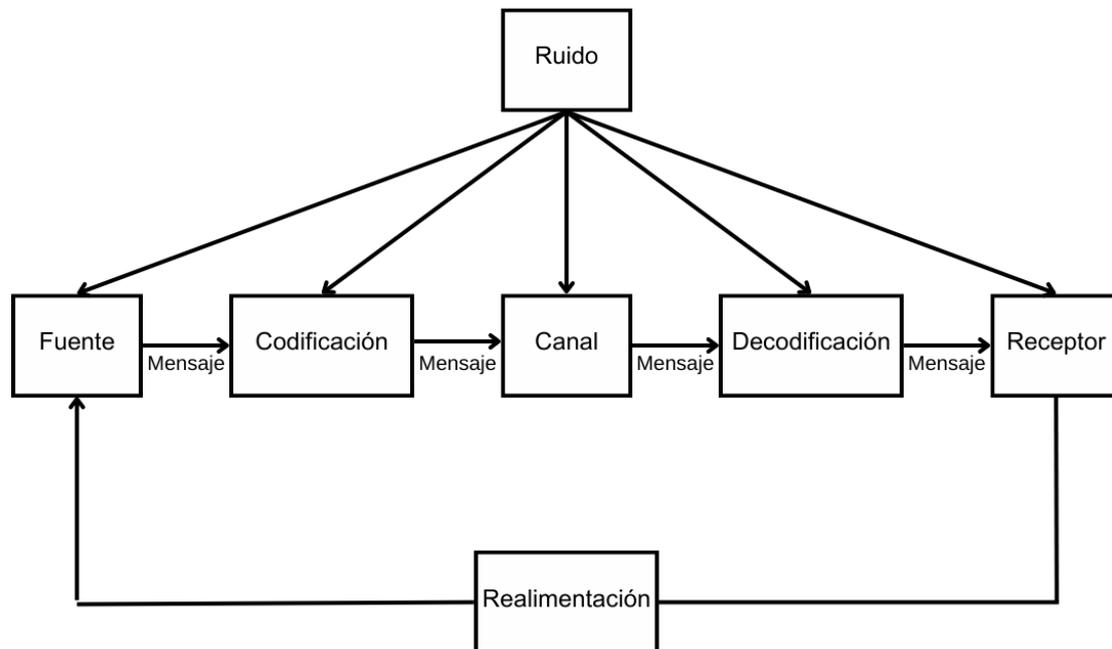
Receptor: Es la persona o grupo que recibe el mensaje enviado.

Realimentación: Una vez que el mensaje ha sido recibido y decodificado por el receptor, éste manda una respuesta codificada al emisor, haciendo que exista una realimentación que denotará si el mensaje fue transmitido, recibido y decodificado con éxito. Esta acción puede ser tomada como la reacción del receptor.

Ruido: Es aquel elemento que tiene el potencial de alterar el mensaje a lo largo del proceso, sucediendo en cualquier etapa del mismo.

Figura 8

Modelo del Proceso de la Comunicación propuesto por Shannon & Weaver (1948, citado en Chiavenato, 2019)



Nota Este modelo nos muestra los diferentes elementos que hacen posible el proceso de la comunicación, mismos que llegan a ser intercedidos por el ruido, haciendo que el mensaje pueda ser alterado.

Silva et. al. (2020) toman en cuenta el contexto como un elemento que no es considerado dentro del modelo propuesto por Shannon & Weaver (1948). El contexto son las circunstancias que envuelven a nivel temporal, espacial y sociocultural el proceso de la comunicación.

Dentro de la comunicación, existen ciertas dificultades que pueden interceder en la comunicación, más allá del ruido (Silva et. al, 2020). Costumero (2007, citada en Silva et. al, 2020) menciona las limitaciones que existen entre el emisor y el receptor para manipular el mensaje, y cómo se va desgastando la idea inicial del mismo.

La primera limitación existe cuando el emisor expresa la idea que tiene hacia el receptor, el léxico que maneja puede hacer que se desgaste de un 100% a un 80% de lo que era inicialmente. La interacción E-R hace que pase de un 80% a un 60%, ya que puede existir la distorsión por el ruido que exista durante el proceso. El momento de recibir el mensaje el R puede escuchar, y posteriormente entender algo diferente a lo que fue transmitido, haciendo que el 60% se reduzca a un 40%. Finalmente, la retención de la información que tiene el R y la capacidad de reproducir el mensaje de vuelta desgasta por último la idea, quitándole un 20% al 40% que existía previamente. Para evitar un desgaste tan significativo, es recomendable tener una retroalimentación constante de las por parte del R hacia el E, haciendo preguntas sobre si lo entendido del mensaje es lo que se tenía la intención de transmitir (Costumero, 2007, citada en Silva et. al, 2020).

La comunicación asertiva hace referencia a la capacidad de expresión verbal y preverbal de las ideas personales de manera hábil y apta, misma que puede ayudar a encontrar soluciones a diferentes situaciones que se puedan presentar, además de señalar los pensamientos, emociones y sentimientos propios sin transgredir los derechos ajenos, y poder estar dispuesto a escuchar de regreso lo que los demás tengan que expresar sobre lo mencionado (Pérez et al., 2017; Silva et al., 2020).

Para que la interacción que involucra a la comunicación asertiva sea efectiva, debe contar con tres elementos esenciales, ser directa, honesta y expresiva (Silva et. al, 2020).

Tipos de Comunicación

Silva et al. (2020) compilan los distintos tipos de comunicación, y dan un análisis de los elementos que conforman cada uno:

- **Pasivo:** Tiende a evadir la confrontación y prefiere agradar al interlocutor. Prefiere no involucrarse y no dar su opinión para poder pasar desapercibido, mostrando conformidad ante las decisiones tomadas. Se presenta como una persona insegura, usando un tono de voz bajo, hablando entrecortado, además de irse al extremo de hacerlo muy lento o muy rápido, expresando pocas palabras.
- **Agresivo:** Las personas que manejan este tipo de conversación tienden a adquirir una postura prepotente, imponiendo sus ideas sobre las opiniones vertidas dentro de la comunicación. Tiende a amedrentar y amenazar a su interlocutor, generando obstáculos para que se desarrolle el discurso. Aumenta el tono de voz y utiliza críticas para aumentar su control.
- **Asertivo:** Se considera como el estilo de comunicación ideal, ya que permite al interlocutor participar mientras se respeta su opinión. Defiende sus intereses, argumentos y derechos sin menospreciar o anular los que comparten las demás personas. Busca soluciones que favorezcan a todas las partes involucradas en las situaciones o conflictos que se le presenten.

Elementos de la Comunicación Asertiva

En adición a lo anterior, existen características que impactan en la comunicación para que esta pueda ser considerada como asertiva (Concepto, s.f.):

- **La postura corporal:** Se considera el adoptar una posición corporal que genere confianza en el interlocutor, haciendo que se perciba interés y sinceridad. Uno de los elementos claves para esto es mirar al otro mientras se habla.
- **La gestualidad:** Al momento de compartir los pensamientos, es necesario acompañarlos con gestos que sean congruentes, con el fin de reforzar lo dicho.

- La articulación: Esta característica engloba la manera en que se pronuncian las palabras, la cadencia de la oración y el tono de voz. Se debe tener una pronunciación clara, hablando a una velocidad constante y media, a un volumen apto para que se mantenga la atención del interlocutor.
- La reciprocidad: El intercambio durante la comunicación debe ser equitativo para que se pueda respetar el tiempo para las ideas de ambas partes. Si sólo se habla sin dejar el tiempo para que el interlocutor exprese sus ideas, se transmite la sensación de indiferencia.
- Localización: Se refiere al lugar donde se escoge tener la conversación. Este debe contar con un ambiente donde ambas partes se sientan cómodas y que permita el correcto intercambio de mensajes entre ambos interlocutores.

Técnicas de la Comunicación Asertiva

Dentro de la comunicación asertiva existen diferentes técnicas de comunicación asertiva que permiten aplicarla en distintos ámbitos (Concepto, s.f.; Acevedo et al., 2015; Vargas García et al., 2022).

- Disco rayado: Hace referencia a repetir un mensaje, usando el mismo tono y cadencia, para puntualizar el mensaje que queremos dar en caso de no haber sido recibido de una manera idónea o haya sido ignorado (Serrano, 2015).
- Banco de Niebla: Se refiere a sólo dar la razón a los elementos de los argumentos o críticas con los que estamos de acuerdo, pero dejando de lado aquellos que no se está, así evitando generar un conflicto (Serrano, 2014).
- Aserción positiva: Serrano (2014) menciona que es el dar elogios a las personas que nos rodean cuando estas han realizado un buen trabajo o desempeñado una actividad de manera correcta, generando un reforzamiento positivo que les invite a continuar con el buen desempeño.

- Aserción negativa: Esta técnica se pone en práctica al momento de asumir los errores cometidos por uno mismo. Más allá de pedir disculpas, se refiere a reconocer aquella conducta incorrecta para no volver a repetirla (Serrano, 2014).

Toma de decisiones

La toma de decisiones es una competencia esencial para los estudiantes universitarios, ya que les permite enfrentar de manera efectiva los retos académicos y personales que surgen durante su formación. Según Yates y Tschirhart (2006), la habilidad para tomar decisiones informadas y reflexivas es fundamental para el éxito académico, pues el estudiantado se ven constantemente en situaciones donde deben elegir entre múltiples opciones que impactan su rendimiento y bienestar. Desarrollar esta habilidad en un entorno educativo no solo mejora la capacidad de análisis y resolución de problemas, sino que también fortalece la autoconfianza y la independencia, cualidades que son esenciales para el desarrollo personal y profesional.

La toma de decisiones es una habilidad altamente valorada dentro del mercado laboral en la actualidad. Estudios han demostrado que las personas profesionistas con una sólida capacidad para tomar decisiones no solo son más efectivos en sus roles, sino que también contribuyen de manera significativa al éxito organizacional (Kahneman, Lovallo, & Sibony, 2011). Esta capacidad no solo mejora la empleabilidad, sino que también proporciona una ventaja competitiva en un mercado laboral que demanda agilidad y pensamiento estratégico (Locke & Latham, 2006).

Takemura (2020) define la toma de decisiones como el escoger entre dos o varias opciones, y esto es una actividad que se lleva a cabo en la vida cotidiana siguiendo un proceso común, y es por ello que no existe mayor diferencia entre las decisiones simples y complejas.

En adición a lo anterior, Takemura (2020) mencionan la toma de decisiones como un proceso amplio en el que se incluyen la evaluación de las diferentes alternativas, el juicio de las mismas ante la situación que se presenta, y la elección de alguna de ellas.

Finalmente, Laoyan (2022) menciona este proceso como un método que tiene como finalidad recabar información y realizar una evaluación de la misma para poder elegir alguna de las opciones presentadas.

Integrando las definiciones pasadas, se puede concluir que la toma de decisiones es un proceso mediante el cual una persona evalúa diversas opciones disponibles, considerando la información y los criterios relevantes, para seleccionar la alternativa que mejor se adapta a la situación o problema en cuestión. Este proceso implica no solo la elección entre varias posibilidades, sino también la capacidad de analizar las consecuencias potenciales de cada opción y hacer un juicio informado que optimice el resultado deseado.

Tipos de Decisiones

Existen diferentes clasificaciones para las decisiones basándose en diferentes características. Dentro de estas jerarquizaciones, las más comunes son las decisiones conscientes y automáticas, y las decisiones simples y complejas.

La distinción entre decisiones conscientes y automáticas ha sido desarrollada por Daniel Kahneman (2011). El autor propuso la existencia de dos sistemas de pensamiento. El Sistema 1 es responsable de las decisiones automáticas, mientras que el Sistema 2 se encarga de las decisiones conscientes:

- **Decisiones automáticas:** Estas decisiones son rápidas, intuitivas y no requieren un esfuerzo mental significativo. El Sistema 1 se basa en experiencias previas y conocimientos implícitos para tomar decisiones de forma casi inmediata. Este tipo de decisiones es común en situaciones cotidianas o repetitivas, donde el cerebro utiliza atajos mentales o heurísticas para llegar a una conclusión rápida sin un análisis

profundo. Aunque este sistema es eficaz en situaciones familiares, puede ser susceptible a sesgos cognitivos (Kahneman, 2011).

- Decisiones conscientes: El Sistema 2, que es más lento y deliberativo, interviene en las decisiones conscientes. Estas decisiones requieren un análisis cuidadoso, reflexión y consideración de diversas alternativas antes de tomar una decisión final. Se utilizan en situaciones nuevas, complejas o de gran relevancia, donde las decisiones rápidas y automáticas podrían ser inadecuadas o peligrosas. Este tipo de decisiones exige un mayor esfuerzo cognitivo y consume más tiempo (Kahneman, 2011).

La diferenciación entre decisiones simples y complejas fue propuesta por Simon & March (1958):

- Decisiones simples: Son aquellas en las que se manejan pocos factores o variables. Según Simon (1977), en estas decisiones el problema está bien estructurado, las alternativas están claras y las consecuencias son relativamente predecibles. Estas decisiones no requieren un análisis profundo ni un proceso de evaluación complejo. Las decisiones simples suelen ser rápidas y están asociadas con situaciones rutinarias o de bajo riesgo (March & Simon, 1958).
- Decisiones complejas: En contraste, las decisiones complejas involucran múltiples variables, incertidumbre y consecuencias significativas. Estas decisiones suelen estar asociadas con problemas no estructurados, donde las alternativas no están claras, la información puede ser incompleta y las consecuencias son inciertas (March, 1994). Las decisiones complejas requieren un análisis exhaustivo, evaluación de riesgos y, a menudo, la colaboración de múltiples partes interesadas. Un ejemplo sería la decisión de lanzar un nuevo producto al mercado, que implica variables como investigación de mercado, inversión financiera, competencia y posibles impactos a largo plazo.

Pasos en la Toma de Decisiones

Robbins y Coulter (2021) hace mención de siete pasos que se deben tomar en cuenta durante el proceso:

1. Identificar la decisión que se tiene que tomar: durante este paso se pueden emplear preguntas que permitan delimitar los objetivos a alcanzar. Esto permite que, mientras sea clara la meta, se pueden evaluar decisiones que sean afines a la misma.
2. Reunir información relevante: para que este paso sea ejecutado de manera correcta, es necesario que se busque información de diferentes fuentes para poder tener una visión más completa del contexto en el que se desenvuelve el objetivo.
3. Identificar las soluciones alternativas: es en este momento donde se buscan diferentes alternativas para poder solucionar el problema. Es bueno que sean diferentes entre sí, ya que así se tiene mayores posibilidades de encontrar una que satisfaga todas las necesidades.
4. Sopesar las opciones: durante este paso se debe hacer uso de herramientas que ayuden a evaluar las diferentes opciones que hemos investigado y que se pueden haber presentado.
5. Elegir una de las alternativas: esto es considerado como la decisión final, ya que, después de tomar en cuenta todas las características de las opciones que fueron presentadas, se elige aquella que complete mayormente los elementos que se consideraron en el objetivo.
6. Poner en acción: una vez que ha sido elegida la opción con la que se trabajará, se debe poner en marcha dicha acción.
7. Revisar la decisión tomada y su impacto: finalmente, se debe evaluar los resultados que se obtuvieron una vez que fue puesta en marcha.

Matriz de Pugh

Para poder llevar a cabo la toma de decisiones, existen diferentes herramientas que son útiles al momento de evaluar las alternativas que se tienen (Laoyan, 2022). Una de ellas es la Matriz de Toma de Decisiones, también conocida como Matriz de Pugh (Martins, 2023). Esta herramienta resulta de utilidad cuando se debe de decidir entre varias opciones y existen varios factores a considerar de las mismas.

Para poder realizar una matriz de toma de decisiones, primero se deben tener las opciones delimitadas que pudieran cubrir las necesidades. Después de ello, se deben identificar cuáles son los factores o características que tienen mayor peso de estas, como el costo o la ubicación (Martins, 2023).

Posteriormente, se realiza una tabla donde el eje vertical son las opciones, y el eje horizontal son los factores. Una vez realizada, se debe calificar cada uno de los factores relevantes en cada una de las opciones que se tienen, otorgándole una calificación del 1 al 5 en orden ascendente. Una vez que se tenga esta calificación, se debe ponderar la importancia de cada factor, atribuyéndoles, de nuevo, del 1 al 5 de menor a mayor. Una vez que las ponderaciones han sido delimitadas y las opciones calificadas, se deben multiplicar estos valores en cada una de las casillas, por ejemplo, si la opción 1 tuvo una calificación de 3 en el costo, y este factor tiene una ponderación de 4, se realiza la siguiente multiplicación, $3 \times 4 = 12$. Finalmente, se suman todos los resultados de cada opción, obteniendo así cuál obtuvo el puntaje más alto en consideración a los factores elegidos (Martins, 2023).

Tabla 4

Matriz de Toma de Decisiones (creación propia a partir de Martins, 2023).

	Ponderación 1 Valor: 5	Ponderación 2 Valor: 3	Ponderación 3 Valor: 1	Ponderación 4 Valor: 4	Resultado
Opción 1	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 3 = 9$	$5 \times 1 = 5$	$1 \times 4 = 4$	33
Opción 2	$4 \times 5 = 20$	$4 \times 3 = 12$	$3 \times 1 = 3$	$5 \times 4 = 20$	55
Opción 3	$3 \times 5 = 15$	$2 \times 3 = 6$	$2 \times 1 = 2$	$3 \times 4 = 12$	35
Opción 4	$2 \times 5 = 10$	$1 \times 3 = 3$	$3 \times 1 = 3$	$4 \times 4 = 16$	32

Nota Esta matriz nos permite no sólo encontrar la mejor opción, si no también nos da la libertad de asignarle un valor a las características que se vuelven importantes para poder decidir entre diferentes alternativas.

Liderazgo

El liderazgo en estudiantes universitarios es fundamental para su desarrollo integral, ya que les permite adquirir competencias clave que trascienden el ámbito académico. Según Kouzes y Posner (2017), aquellos que asumen roles de liderazgo en actividades universitarias no solo mejoran su capacidad de guiar a otros, sino que también desarrollan habilidades esenciales como la comunicación, la resolución de conflictos y la toma de decisiones. Estas competencias no solo son importantes para la vida profesional y personal, ya que potencian la capacidad de adaptación y colaboración en entornos dinámicos (Komives, Wagner, & Associates, 2017). A través del liderazgo, los estudiantes aprenden a motivar a sus compañeros, gestionar proyectos y afrontar situaciones complejas, lo que contribuye significativamente a su éxito futuro (Dugan, 2024).

El liderazgo es una de las habilidades más valoradas dentro de la empleabilidad actual, ya que está estrechamente relacionado con la capacidad de innovar y de gestionar equipos en entornos dinámicos. Un estudio de Riggio y Tan (2014) destaca que los graduados universitarios con habilidades de liderazgo tienen una mayor empleabilidad y están mejor posicionados para acceder a roles de mayor responsabilidad. Las personas empleadoras buscan candidatos que no solo puedan cumplir con sus tareas individuales,

sino que también puedan inspirar y dirigir a otros hacia el éxito organizacional. Por lo tanto, desarrollar habilidades de liderazgo durante la etapa universitaria no solo enriquece la experiencia educativa, sino que también ofrece una ventaja competitiva significativa en el mercado laboral.

Bass (1990, citado en Solano et al., 2007) menciona que existe una elevada cantidad de distintas definiciones acerca del concepto de liderazgo, ya que se ha abordado desde diferentes enfoques. Solano et al. (2007) puntualizan algunas de las características que se repiten en las diferentes conceptualizaciones de liderazgo, estableciendo que este es un proceso no lineal; que supone tener influencia sobre personas, por lo tanto, sucede en un contexto grupal; e involucra el logro de objetivos y metas establecidos dentro del grupo.

Benmira & Agboola (2021) mencionan que el liderazgo es un proceso, ya que el líder impacta en el grupo y el grupo impacta en el líder, además de ser una interacción determinada que sucede entre ellos. Por esto, las personas que ocupan una posición de liderazgo no están limitadas a aquellas que ocupan posiciones de poder. Silva (2016) añade que el liderazgo, al ser un proceso y por la definición de este concepto, es una serie de acciones que producen algo o tienen un resultado en particular.

Otra característica marca que el liderazgo es tener influencia sobre otras personas, y esto es una condición exclusiva del liderazgo ya que, de no existir, no se puede considerar a una persona como líder. A sí mismo, la influencia gravita no sólo del líder hacia el grupo, sino también en dirección del grupo hacia el líder (Farid, T., et al., 2021; Gritt, 2022).

En adición a lo anteriormente descrito, se menciona que el liderazgo es un fenómeno social, ya que se desenvuelve en un contexto grupal, y así mismo, es resultado del contexto que envuelve al grupo y al líder, ya que, en caso de haber un cambio en este, el proceso del liderazgo cambiaría para adaptarse (Farid, T., et al., 2021; Gritt, 2022).

Finalmente, Farid, T., et al. (2021) mencionan que el líder debe ser aceptado por el grupo, ya que de no haber sido así, el proceso del liderazgo no puede tener cabida, y esta

elección puede darse cuando el liderazgo tiene que involucrar el logro de objetivos y metas, ya que la relación entre el líder y el grupo se basa en estos.

Tomando en cuenta los elementos mencionados, Silva (2016) confecciona la definición del liderazgo como el proceso de influencia dinámica que ocurre cuando, en cierto contexto establecido, algunas personas aceptan a alguien como su líder para alcanzar metas en común.

Para concluir, se puede definir el liderazgo como un proceso dinámico de influencia que ocurre en un contexto grupal, donde una persona guía y motiva a otras para alcanzar objetivos comunes. Este proceso involucra una interacción continua entre el líder y los miembros del grupo, donde el líder ejerce influencia y recibe influencia a cambio, contribuyendo así al logro de metas establecidas. La efectividad del liderazgo no depende únicamente de la posición de poder del líder, sino también de su capacidad para ser aceptado y respaldado por el grupo. Además, el liderazgo se adapta al contexto y a las necesidades del grupo, reflejando un fenómeno social que evoluciona con los cambios en el entorno y en las relaciones interpersonales.

Habilidades Dentro del Liderazgo

Whetten & Cameron (1991; citados en Chiavenato, 2019) enlistan diez habilidades que se repitieron con mayor frecuencia en una encuesta aplicada a 400 personas en puestos gerenciales de alto desempeño:

- Comunicación verbal y escucha.
- Administración del tiempo y del estrés.
- Administración de las decisiones individuales.
- Reconocimiento, análisis y resolución de problemas.
- Motivación a otros.
- Delegar actividades.
- Definición de objetivos con una visión congruente.

- Precaución.
- Construcción de equipos
- Administración de conflictos.

Asimismo, estas habilidades pueden ser clasificadas en cuatro categorías (Whetten & Cameron, 1991; citados en Chiavenato, 2019):

- Relaciones humanas participativas
- Competitividad y control
- Innovación y espíritu emprendedor
- Mantener el orden y la racionalidad.

Tomando en cuenta lo anterior, Cloke & Goldsmith (2002; citados en Chiavenato, 2019) mencionan que existen habilidades que deben ser poseídas y desarrolladas por el líder para así poder dirigir y motivar al grupo, mismas que son:

- Habilidades de carácter: Hacen referencia a la integridad que tiene el líder como persona, su autoconocimiento, sensibilidad y la congruencia entre las acciones que realiza y sus valores personales.
- Habilidades para relacionarse: Estas habilidades son las que le permiten al líder comunicarse, ya sea en cualquier canal de comunicación, esto permite que haya la capacidad de gestionar los resultados de las diferentes actividades, así como dar la retroalimentación necesaria.
- Habilidades para la mediación: La capacidad de poder gestionar y llevar a la resolución los conflictos que se presentan dentro de una organización debe estar dentro del repertorio de habilidades de las personas que toman una posición de liderazgo.
- Habilidades cognitivas: Al ser una fuente de orientación dentro del grupo, el líder debe generar un ambiente donde el resto de integrantes del grupo puedan ampliar sus conocimientos de manera autogestiva y crítica.

- **Habilidades de decisión:** Durante el proceso del liderazgo pueden presentarse situaciones donde deben ser tomadas decisiones con base en la completación de los objetivos que fueron delimitados. Es por ello que los líderes deben tener habilidades para poder analizar las diferentes opciones respecto al contexto en el que se presentan, y así poder escoger aquella que satisfaga de la mejor manera la situación.
- **Habilidades para la acción:** Como fue mencionado anteriormente, la relación entre el líder y el grupo tiene un fuerte pilar en el enfoque para poder alcanzar las metas previamente establecidas, es por ello que quienes ocupan un puesto de liderazgo deben tener habilidades que les permitan poner en marcha las diferentes acciones que se gestionan dentro del grupo para poder obtener los resultados deseados.

Estilos de Liderazgo

El término “estilo de liderazgo” hace referencia al patrón de comportamiento que puede tener una persona al llevar a cabo el proceso de liderazgo (Dubrin, 2015; citado en Geraldo Campos, Mera Sánchez y Rocha Pérez, 2020).

Como se mencionó anteriormente, el contexto en el que se lleva a cabo el proceso de liderazgo es sumamente importante, tanto en el que envuelve al grupo, como el que sucede en el exterior (Solano et al., 2007; Silva, 2016), es por eso que el estilo de liderazgo debe ser seleccionado dependiendo de la organización donde se lleve a cabo, la situación y el grupo en el cual se llevará a cabo (Rowe, 2007; citado en Geraldo Campos et al., 2020).

Tomando en cuenta esto, existen tres factores clave dentro de los estilos de liderazgo, siendo estos el proceso, la influencia y los objetivos (Geraldo Campos et al., 2020).

- **Proceso:** Se refiere a la serie de acciones o pasos que un líder sigue para guiar a un grupo hacia un objetivo común. Según Geraldo Campos et al. (2020), el liderazgo es un proceso dinámico que implica la interacción continua entre el líder y sus

seguidores, donde se toman decisiones, se delegan tareas y se ajustan las estrategias según las circunstancias. Este enfoque está respaldado por Northouse (2022), quien define el liderazgo como un proceso transaccional en el que el líder y los seguidores afectan mutuamente sus acciones y decisiones.

- **Influencia:** Es la capacidad del líder para afectar las actitudes, comportamientos y decisiones de los miembros del grupo. Geraldo Campos et al. (2020) destacan que la influencia es central en el liderazgo, ya que es a través de ella que el líder puede motivar y guiar a sus seguidores hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Yukl (2019) complementa esta visión al señalar que la influencia es el proceso mediante el cual el líder utiliza diversas tácticas para persuadir a otros de manera que contribuyan a los objetivos del grupo o la organización.
- **Objetivos:** son las metas o resultados específicos que el líder y su equipo buscan alcanzar. Según Geraldo Campos et al. (2020), los objetivos son fundamentales en el liderazgo, ya que proporcionan dirección y propósito, sirviendo como punto de referencia para medir el éxito de las acciones emprendidas. Robbins y Judge (2022) añaden que los objetivos claros y bien definidos son esenciales para el liderazgo efectivo, ya que permiten al líder articular una visión compartida y coordinar los esfuerzos del equipo de manera coherente.

Estos factores son el tronco de cualquier estilo de liderazgo, y en ellos también radican las diferencias entre cada uno de ellos. Esto también indica que no existe un tipo de liderazgo estandarizado que dé los mejores resultados para todas las situaciones, se debe elegir el que se adapte mejor y nos ayude a alcanzar los mejores objetivos que tengamos (Geraldo Campos et al., 2020).

Las diferencias entre los estilos de liderazgo radican principalmente en cómo los líderes interactúan con sus seguidores, en la manera en que toman decisiones, y en cómo manejan el poder y la autoridad dentro de una organización. La identificación de distintos tipos de liderazgo fue propuesta por primera vez por Lewin, Lippitt y White (1939), quienes

basaron sus observaciones en experimentos sobre comportamientos de liderazgo en diferentes entornos sociales, destacando las diversas maneras en que los líderes ejercen su influencia. Desde entonces, se han propuesto varios estilos, como el liderazgo autocrático, identificado por Lewin et al. (1939); el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, descritos por Burns (1978) y ampliados por Bass (1985); el liderazgo carismático (Bass, 1985); y el liderazgo Laissez-faire (Bass & Avolio, 1994).

El estilo de liderazgo autocrático es aquel donde el líder no da lugar a la participación de las personas bajo su dirección, utilizando estrategias de dominio para que el grupo adopte una actitud sumisa. Este estilo tiene como una de sus características el énfasis en la producción del grupo y los resultados obtenidos, dejando de lado la parte humana. El líder autocrático mantiene la dirección de una manera centralizada, manteniendo una posición superior y distante de sus colaboradores, logrando que la comunicación sólo fluya desde su dirección hacia los miembros del grupo, generando relaciones formales e impersonales como resultado, mismas que son alimentadas por las creencias del líder sobre las personas a bajo su responsabilidad, tachándolas de perezosas y flojas (González & Cubillán, 2012; Geraldo Campos et al., 2020).

El liderazgo transaccional está caracterizado por el acuerdo que se crea entre el grupo y el líder, basándose en un proceso de recompensas generadas por el desarrollo de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos que se han planteado. Es así que el desempeño alto es remunerado y el desempeño bajo se castiga. El problema que puede generar este estilo de liderazgo es el mantener el nivel de desempeño de una manera constante, ya que puede ser que no existan recompensas en todo momento o que estas pierdan el impacto sobre los colaboradores (González & Cubillán, 2012; Geraldo Campos et al., 2020).

Cuando el proceso de liderazgo toma un estilo transformacional se caracteriza por una motivación generada mediante actitud positiva, teniendo un intercambio entre todas las

partes relacionadas para conocer las necesidades que puedan existir y sus posibles soluciones, esto con el objetivo de alcanzar las metas planteadas. Los rasgos que se describen en un líder transformacional son el poder estimular e inspirar a los colaboradores logrando resultados no sólo a nivel laboral, sino también a nivel personal. A diferencia de otros estilos de liderazgo, este no se basa en un sistema de recompensas o el carisma para poder tener resultados, la principal herramienta que se utiliza en este caso es el conocimiento de las situaciones que se desarrollan dentro del grupo y la visión a largo plazo que puede tener el líder, haciendo que los colaboradores se sientan identificados, visibilizados e involucrados con los objetivos y metas (González & Cubillán, 2012; Geraldo Campos et al., 2020). Bass (1995; citado en González & Cubillán, 2012) en lista cinco características básicas para el líder transformacional, siendo estas el carisma, la estimulación intelectual, la consideración individual, la motivación inspiracional y la tolerancia psicológica.

El estilo de liderazgo carismático se caracteriza por hacer uso del carisma para llevar a cabo las tareas propias de este rol. Bernal (2000; citado en González & Cubillán, 2012) menciona que el carisma es descrito como la capacidad de generar entusiasmo, de transmitir confianza y respeto mediante la autoconfianza, de esta manera se desarrolla lealtad y compromiso en los colaboradores, mientras se comporta de forma honesta y coherente. La persona líder toma el papel de animador ante el grupo inspirando e impulsándoles mediante sus propias experiencias. Una de las maneras más efectivas para que el líder haga uso de su carisma para poder ser tomado en cuenta en este puesto, es cuando esta conducta nace de la empatía el altruismo por las situaciones que se viven dentro de la organización, haciendo que la principal preocupación de este líder sea la de ayudar a su grupo y mejorar las situaciones que dan como resultado el desarrollo de sus objetivos (Rushton, 1982; Conger & Canungo, 1992; citados en Geraldo Campos et al., 2020).

El estilo Laissez-faire toma su nombre de la expresión francesa cuyo significado es “dejar hacer”, y es conocido también como “liderazgo de políticas laxas”. Este estilo se basa en delegar completamente las acciones y decisiones a las y los colaboradores, incluso aquellas que pueden ser propias del papel del líder. La persona que toma el proceso de liderazgo asume la premisa que los miembros del grupo no pueden predecirse, y por lo mismo se ahorra el intento de controlar a los entes individuales con las características que les acompañan. En este estilo de liderazgo es también caracterizado por la falta de planeación para alcanzar los objetivos, incluso una deficiencia de los mismos. El líder delega completamente el control, evitando tomar decisiones y eludiendo responsabilidades, dejando de lado cualquier oportunidad de intervención. Una de las más grandes fallas, además de, prácticamente, un nulo papel de liderazgo, es la poca confianza organizacional que se crea dentro de los colaboradores (González & Cubillán, 2012; Geraldo Campos et al., 2020).

Propuesta

Planteamiento del Problema y Justificación

Como sucede con otras licenciaturas ofertadas por la Universidad Nacional Autónoma de México, la Licenciatura de Psicología contempla en la “Información y Estructura del Plan de Estudios” el Perfil Profesional que se espera de las personas que egresan:

El Licenciado en Psicología estará apto para atender diversas necesidades sociales, problemas de salud mental, neurológicos, educativos, organizacionales o culturales.

Por lo tanto, el Licenciado en Psicología es el profesional que posee los conocimientos, procedimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para comprender, diagnosticar e intervenir en la satisfacción de necesidades y la solución de problemas psicológicos en escenarios diversos, complejos y cambiantes (Facultad de Psicología, s.f.).

El principal problema identificado en el texto es la falta de integración de las habilidades blandas en el perfil profesional descrito. Aunque el plan de estudios establece que los egresados estarán capacitados para atender diversas necesidades sociales, así como problemas de salud mental, neurológicos, educativos, organizacionales y culturales, el enfoque predominante se centra en el desarrollo de habilidades técnicas y procedimientos específicos. Esto deja de lado aspectos relacionados con las habilidades blandas, que son fundamentales para desempeñarse eficazmente en contextos laborales contemporáneos y responder a las exigencias del mercado.

La justificación para abordar este problema radica en que, al explorar las principales plataformas de búsqueda de empleo, se observa que muchas vacantes para profesionales en psicología requieren el dominio de habilidades blandas, tales como comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, empatía y resolución de conflictos. La omisión de estas competencias en el perfil de egreso podría limitar la empleabilidad de los futuros

profesionales, así como su capacidad para adaptarse a entornos laborales dinámicos y complejos. Por tanto, resulta imperativo replantear el perfil profesional de la licenciatura, incorporando explícitamente el desarrollo de habilidades blandas como un elemento clave para garantizar la formación integral y la competitividad de los egresados en el ámbito laboral.

Tabla 5

Vacantes publicadas en plataformas de búsqueda de empleo (creación propia a partir de OCC Mundial, 2023).

<p>Descripción</p> <p>Requisitos:</p> <p>Psicólogo organizacional, Recursos Humanos / Psicología industrial, Administración del recurso humano, carrera afín.</p> <p>Experiencia comprobable de 2 años o más en puesto similar.</p> <p>Experiencia como generalista.</p> <p>Preferente: Indistinto</p> <p>Edad: 30-38 años</p> <p>Manejo de office</p> <p>Objetivo:</p> <p>Contribuir en la rentabilidad y competitividad de empresa mediante la administración estratégica del factor humano alienada a la dirección de la empresa</p> <p>Requerimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y manejo de las reformas laborales que señala la Ley Federal del Trabajo y del IMSS, administración de nómina, conocimiento de Normas oficiales mexicanas, norma ISO, baterías psicométricas, seguridad y salud laboral,
--

administración de sueldos, trabajo en equipo, liderazgo, administración de factor humano

- Experiencia laboral demostrable como Gerente de R. H.
- ***Orientado hacia las personas e impulsado por los resultados.***
- Métricas de Recursos Humanos.
- Sistemas y las bases de datos de Recursos Humanos.
- Diseño e implementación de estrategias y políticas de R. H.
- ***Técnicas y herramientas modernas para la administración del factor humano.***
- Seguridad y salud laboral.
- Desarrollo organizacional.
- Administración de sueldos y salarios.
- Desarrollo de programas de implementación de cultura y sentido de pertenencia.
- Crear lineamientos de Desarrollo de Talento del Personal.
- Gestionar reclutamientos, capacitaciones y entrenamiento del personal.
- Identificar las cargas de trabajo y el indicador de gestión (headcount).
- Diseño de reglamento interno.
- En atención y solución a una auditoria de la STPS
- Supervisión de evaluaciones de desempeño.

Descripción

PSICOLOGA ORGANIZACIONAL

Requisitos:

Edad: 30 años en adelante

Escolaridad: Lic. En Psicología con especialidad en Organizacional, Social o afín.

Experiencia mínima de 3 años en:

- Fomentar el bienestar de la plantilla laboral, con el fin de mejorar la productividad.

- **Investigar y analizar las necesidades actuales y futuras de la fuerza laboral, y habilidades requeridas para enfrentar los desafíos de la Financiera.**
- **Identificar brechas de habilidades y las áreas de mejora para abordar en la capacitación.**
- Implementar estrategias para retener a los empleados clave.
- Fomentar una cultura organizacional sólida.
- Diseñar un sistema de recompensas y salario emocional.
- Elaborar reporte de personal capacitado,
- Implementación de NOM 035
- **Análisis y desarrollo de competencias del personal**
- Conocimiento Bullying, Burnout, estrés y depresión.
- Desarrollo de Programas de Bienestar y Salud Emocional

Disponibilidad de Horario

Ofrecemos:

Sueldo \$ 25,000

Prestaciones de Ley

Zona de trabajo: Col. Condesa – modalidad presencial

Descripción

Generalista Capital Humano Cedis Nuevo Laredo

Buscamos profesionales que sean capaces de supervisar y controlar los procesos de Capital Humano, asegurando el cumplimiento de los objetivos y la calidad del servicio a nuestros colaboradores.

Requisitos:

Lic. Psicología, Administración o afín (Pasante)

Experiencia de 3 a 6 años como Generalista Capital Humano

Manejo de Microsoft Office intermedio y SAP básico

Disponibilidad para trabajar en campo y sábado medio día

Funciones:

Planificación y selección de personal:

- Atracción oportuna de personal, acorde a los requerimientos de la organización
- Prevenir las posibles necesidades de personal a mediano y largo plazo
- **Definir las funciones y responsabilidades de los trabajadores**
- **Analizar a los posibles candidatos para determinar si encajan con la cultura organizacional**

Administración del personal:

- Realización de contratos
- Resguardo de expedientes
- Gestionar los procesos de nómina para asegurar el correcto pago de los colaboradores
- administración de permisos, vacaciones, horas extras y demás incidencias
- Asegurar el cumplimiento de la ley laboral en el centro de trabajo
- **Asegurar el correcto proceso para el movimiento de talento en crecimiento**
- **Aclarar dudas de los colaboradores**

Evaluación y desarrollo:

- **Asegurar la participación de los colaboradores en las dinámicas de evaluación**
- **Fomentar el desarrollo de los colaboradores**
- **Dar seguimiento a dudas y quejas de los colaboradores**
- Lograr la permanencia de los colaboradores en la organización

Formación:

- Estudiar las necesidades formativas de los colaboradores para asegurar el desarrollo del talento interno

Relaciones laborales:

- Mediar entre los problemas laborales que pudieran surgir entre la empresa y el trabajador
- Garantizar no exista desigualdad entre todos los colaboradores de la empresa

Ofrecemos:

* Salario: \$34,500 mensual (brutos)

- Prestaciones de ley: vacaciones iniciando con 12 días al año, prima vacacional del 25% anual, aguinaldo de 15 días al año, el cual aumenta de acuerdo con la antigüedad.
- Condiciones laborales: horario de 8 horas diarias de lunes a viernes (100% presencial).
- Beneficios Financieros: adelanto de nómina, acceso a tarjeta de crédito, crédito personal con tasa preferencia a partir de los 2 años, cambios de divisas y caja de ahorro.
- Beneficios del puesto: descuentos desde el 10% en productos dentro de tiendas Elektra y Salinas & Rocha en compras de contado desde el primer día.
- Servicios: acceso al nutriólogo, psicólogo, odontólogo, biblioteca, concursos y programas para mejorar tu salud.
- Promociones y convenios para ti y tu familia: descuentos en gimnasios, cines, conciertos, restaurantes, tiendas departamentales, ópticas, laboratorio clínico, colegios, escuela de idiomas, universidades, aerolíneas, viajes, agencias automotrices y guarderías.

Nota En las descripciones de estas vacantes se puede encontrar que se describen distintas habilidades blandas que no son descritas dentro del perfil de egreso, situación que puede provocar una deficiencia en la formación de las y los estudiantes.

Dentro de la redacción de estas vacantes publicadas en OCC Mundial (2023), se describen actividades donde es necesario el manejo de las habilidades blandas a la par del dominio de conocimientos técnicos de la disciplina psicológica.

Al comparar esta información, se puede concluir que el perfil de egreso no contempla las habilidades blandas que son solicitadas en perfiles de puesto ofertados para

psicólogas y psicólogos organizacionales. En relación a esto, tras el apoyo y las actividades docentes llevadas a cabo tanto curricular como extracurricularmente, tales como la impartición del curso intersemestral “Introducción al Área Organizacional” en diversas ocasiones con diferentes grupos conformados por alumnas y alumnos de diferentes generaciones, se detectó, mediante observación empírica, un déficit en la aplicación y conocimiento referente a las habilidades blandas que, como se ha mencionado anteriormente en este documento, son un valor adquirido laboralmente hablando.

Como última observación, tomando en cuenta la experiencia personal a lo largo de la trayectoria académica, se constató que no hubo alguna asignatura donde se le diera el tiempo y la importancia al desarrollo de este tipo de habilidades en estudiantes, generando un área de oportunidad vacante.

Tomando en cuenta lo mencionado por Noe (2017), los programas de capacitación bien diseñados pueden mejorar significativamente las competencias laborales, ayudando a las personas a adaptarse a cambios y desafíos en el entorno laboral.

Objetivo General

El objetivo del presente trabajo recepcional es desarrollar un programa de capacitación dirigido a estudiantes de la Facultad de Psicología enfocado a la aplicación de técnicas de habilidades blandas para añadirlas al perfil profesional de egreso.

Participantes

Para el curso, en el cual se basa esta propuesta, que fue previamente impartido durante el periodo intersemestral del semestre 2022-2 como parte de la oferta de cursos intersemestrales de la División de Estudios Profesionales (DEP) de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México se contó con la participación la siguiente población:

- Estudiantes que estuvieran cursando la Licenciatura de Psicología en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México en los periodos intersemestrales 2022-2. En el plan de estudios 2008 de la Licenciatura de Psicología ofertada en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Etapas del Procedimiento

Después de una observación empírica durante el apoyo en la impartición de asignaturas brindado en asignaturas de quinto a octavo semestre de la Licenciatura de Psicología, fueron evidentes algunas faltas de desarrollo de habilidades blandas que, además de apoyar en su formación académica como complemento de los conocimientos que les eran presentados durante su clase, podían servir como habilidades para llevar a cabo las mismas actividades referentes a las asignaturas, y por ende llevarlas a la práctica en su vida cotidiana.

Después de ser señalizada la falta de un programa de desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de la Facultad de Psicología, se comenzó con una investigación documental referente a las habilidades blandas, obteniendo información sobre las mismas, así como aquellas que son mayormente relevantes en el contexto laboral y universitario.

A partir de estas observaciones, se planificó un curso de capacitación que abordara las habilidades blandas mencionadas en la bibliografía (Bermejo, 2018; González y Martínez, 2019; Morales y Ortega, 2019; López, 2020) conformando el temario por planificación y gestión del tiempo, orientación a resultados, trabajo en equipo, comunicación asertiva, toma de decisiones, flexibilidad laboral, y liderazgo.

Una vez que se delimitaron cuáles eran las habilidades más idóneas para ser capacitadas con los materiales, espacios, y tiempo disponible, se comenzó a indagar documentalmente sobre ellas, obteniendo las diferentes herramientas para desarrollarlas y ponerlas en práctica en las situaciones que pueden presentarse durante la vida diaria.

Al ser contemplado como un curso intersemestral ofertado a la DEP, la propuesta tuvo que ser inscrita tal cual se estipulaba en el procedimiento publicado por la misma instancia, y de esta manera fuera revisado y aceptado, y posteriormente ofertado.

Figura 9

Formato de Registro de Propuestas. Cursos Intersemestrales. Noviembre de 2022.

(División de Estudios Profesionales, 2022)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES



FORMATO DE REGISTRO DE PROPUESTAS. Cursos intersemestrales
Noviembre de 2022

A. Nombre del curso: Habilidades Blandas para Universitarios

B. Información del curso o taller para la evaluación de la propuesta

Indicación	Propuesta del curso
Redactar la justificación sobre la contribución del curso en la formación de los alumnos de licenciatura	Dentro del mercado laboral, las habilidades blandas se han vuelto un parteaguas en la contratación de nuevos recursos humanos. Para los universitarios, se vuelve un valor adquirido el tener desarrolladas dichas habilidades, además de ser capaces de ponerlas en práctica dentro de su lugar de trabajo, incluso en su vida cotidiana.
Describa las actividades de enseñanza que utilizará para el aprendizaje de los temas (entre más específico mejor)	Exposición teórica del ponente con apoyo de material didáctico digital, uso de manuales con actividades reflexivas, actividades dinámicas y resúmenes orales de lo aprendido durante la sesión.
Indique los materiales que usará para enseñar los contenidos	Manual del participante Plumones Pintarrón Presentación Material Lúdico Fichas
Bibliografía relacionada con la propuesta (formato APA, mín 5 y máx 10 referencias)	Arias, F., Heredia, V. (2000). <i>Administración de Recursos Humanos</i> . México: Trillas. Chiavenato, I. (2002). <i>Gestión del Talento Humano</i> . México: McGraw-Hill. Chiavenato, I. (2003). <i>Administración de Recursos Humanos</i> . México: McGraw-Hill. Chiavenato, I. (2004). <i>Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones</i> . México: Thomson. Guerra-Báez, S. P. (2019). <i>Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios</i> . <i>Psicología Escolar e Educativa</i> , 23.

Nota La División de Estudios Profesionales deja a disposición de la comunidad académica este formato para permitirles presentar las propuestas de cursos intersemestrales.

Figura 10

Formato de Registro de Propuestas. Cursos Intersemestrales. Noviembre de 2022

(cont.). (División de Estudios Profesionales, 2022)

	Hernández y Rodríguez, S. (2002). <i>Administración: Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia</i> . México: McGraw-Hill. Millalén, F. V. (2017). <i>Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado</i> . Revista Akadèmeia, 15(1), 53-73. Sánchez, O. M., Amar, R. M., & Triadú, J. X. (2018). <i>Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario</i> . Revista Científica Ecociencia, 5, 1-18.
Incluya información adicional que considere importante para la evaluación de la propuesta	
Indique si requiere cañón, laptop, plumón o borrador (sujeto a disponibilidad)	Salón con pantalla para proyectar diapositivas.

Observaciones adicionales: Curso en modalidad Presencial

C. Tabla de contenidos propuestos para el curso en línea

TEMA	SUBTEMAS	TIEMPO Sincrónico (En conexión simultánea con participantes)	TIEMPO Asíncrono (Trabajo individual de participantes)
1. Habilidades Blandas	1.1 Qué son habilidades blandas 1.2 Diferencia entre habilidades blandas y habilidades duras 1.3 Las diferentes Habilidades Blandas 1.4 Proceso Administrativo	1 hr 30 min	
2. Planificación y Gestión del tiempo	2.1 Matriz Eisenhower 2.2 Técnica Pomodoro 2.3 Método GTD 2.4 Método Kanban	2 hrs	
3. Orientación a Resultados	3.1 Qué es 3.2 Implementación	1 hr 45 min	
4. Trabajo en equipo	4.1 Grupos y Equipos 4.2 Tipos de equipos 4.3 Técnicas de trabajo en equipo	2 hrs	
5. Comunicación	5.1 Qué es asertividad	2 hrs	

2 de 3

Nota La División de Estudios Profesionales deja a disposición de la comunidad académica este formato para permitirles presentar las propuestas de cursos intersemestrales.

Figura 12

Formato de Registro de Propuestas. Cursos Intermesestrales. Noviembre de 2022

(cont.). (División de Estudios Profesionales, 2022)

asertiva	5.2 Tipos de Conducta 5.3 Partes del Mensaje Asertivo 5.4 Técnicas para la Comunicación Asertiva		
6. Toma de Decisiones	6.1 Proceso de Toma de Decisiones 6.2 Tipos de Toma de Decisiones 6.3 Clasificación de Toma de Decisiones	2 hrs	
7. Flexibilidad Laboral	7.1 Modelo de Flexibilidad Laboral 7.2 Impacto en el Trabajador 7.3 Impacto en las Empresas	1 hr 45 min	
8. Liderazgo	8.1 Concepto de Liderazgo 8.2 Teoría de los rasgos de personalidad 8.3 Nuevos enfoques del liderazgo	2 hrs	

D. Información de ponentes

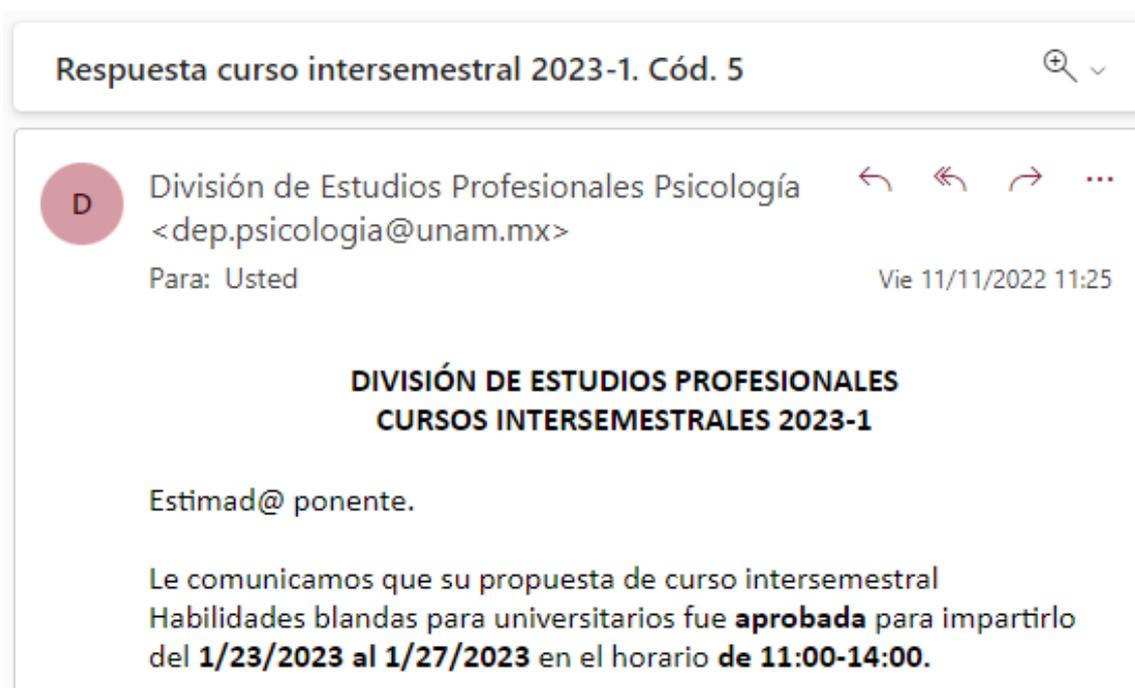
Nombre completo		Estatus del ponente <small>(Académico, Estudiante de Maestría/Doctorado, Egresado de la Licenciatura, Estudiante de Licenciatura, OJG)</small>	Firma
Ponente 1	Carlos Osvaldo Vázquez Pichardo	Académico	

Nota La División de Estudios Profesionales deja a disposición de la comunidad académica este formato para permitirles presentar las propuestas de cursos intersemestrales.

Una vez llevada a cabo la evaluación de la propuesta, la DEP informó de la aprobación para que el curso fuera impartido, agregándolo a la oferta de cursos intersemestrales, de los cuales el estudiantado de la Facultad de Psicología podía elegir.

Figura 13

Respuesta de la División de Estudios Profesionales a la propuesta del curso intersemestral “Habilidades blandas para Universitarios”



Una vez concluida la impartición de todos los cursos intersemestrales ofertados durante el periodo, la DEP realizó una evaluación de reacción para conocer la opinión de los estudiantes con respecto a aquellos que hubieran cursado. Una vez que se tuvieron las respuestas, estas fueron enviadas a cada persona instructora para que fuera de su conocimiento los aciertos y las áreas de oportunidad percibidas por los participantes.

Qué tanto aprendiste en el curso	Los ponentes, qué tanto dominaban los temas expuestos	Qué tan pertinente fue la dinámica del curso	La orientación durante el curso para facilitar el aprendizaje de los temas fue	Qué tan adecuada fue la evaluación realizada	Tu opinión general para el curso es
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5

¿Qué fue lo que más te gustó del curso?	¿Qué fue lo que menos te gustó del curso?	Comentarios o sugerencias sobre el curso
Que me ayudó a identificar habilidades blandas.	Que duró poco tiempo.	
La accesibilidad del instructor para responder dudas y su detallada explicación.	Nada	Tal vez agregar un poco mas de temario.
Que no solo conocimos las técnicas y habilidades de manera teórica, también se nos instó a aplicarlas.	Que hubo un traslape con otro curso.	
El profesor manejaba los temas muy bien, y fué dinámico	No hay nada que me haya disgustado	
Las dinámicas para comprender los temas	.	
Cuando vimos los derechos asertivos y toma de decisiones	.	Es un buen curso, muy dinámico y se aprende mucho
Las dinámicas implementadas	Nada	
Que de cada tema que veíamos hacíamos una actividad para reafirmarlo.	Tal vez que fueron poquitos días.	
La dinámica de trabajo	Que no se vean mas temas	Me gusto mucho, espero lo repitan para futuras generaciones

Nota Esta evaluación de reacción fue realizada por la División de Estudios Profesionales (DEP) al término del curso intersemestral. La segunda parte de la evaluación comprende una escala Likert ascendente de cinco puntos.

Etapa 1. Diagnóstico

El diagnóstico realizado para la creación de este curso fue a partir de la evaluación de reacción del curso intersemestral impartido. Al hacer una revisión de las respuestas (Tabla 6) se notó que las mejoras sugeridas por las personas participantes eran respecto a la duración y el contenido del curso, sugiriendo que fuera más largo y se agregaran más temas.

De igual manera se tomó en cuenta la planeación y ejecución del curso intersemestral, ya que hubo ciertas áreas de oportunidad percibidas en estas etapas del proceso, principalmente en lo referente al contenido, la distribución de los tiempos y la extensión de los subtemas. De igual manera, la parte de las técnicas y actividades mostraron dificultades durante la ejecución por distintas razones.

En adición a lo anterior, se revisaron fuentes e investigaciones que sustentaban la importancia de las habilidades blandas desde la enseñanza durante la formación universitaria, así como su relevancia durante la inserción laboral para las personas egresadas de la licenciatura (Spencer & Spencer, 1993; Goleman, 1995; Mertens, 1996; Buhler, 2001; Luthans, 2002; James & James, 2004; Hewitt, 2006; Alles, 2008; Schulz, 2008; Blanco, 2009; Laker & Powell, 2011; Clarke, 2016; OCDE, 2016; BID, 2017; García, 2018; Foro Económico Mundial, 2018).

Estos fueron los elementos tomados en cuenta para realizar la mejora y adaptación del programa de capacitación ejecutado previamente.

Etapa 2. Planeación

Tomando en cuenta lo redactado en el diagnóstico, lo primero que se sometió a cambio fue el contenido del curso, ya que se consideró que dos de los temas abordados

no eran necesariamente catalogados como habilidades blandas establecidas según las referencias consultadas. El tema "Orientación a Resultados" fue integrado dentro de la unidad de gestión del tiempo, ya que se consideró que ambas temáticas se complementaban una con la otra, siendo desarrollado principalmente en el subtema 2.4 "Método GTD". El siguiente tema en ser prescindido fue "Flexibilidad Laboral", esto después de decidir que el evento de capacitación debía poder ser abordado desde una visión generalizada de la psicología, y no especificarse en una rama de esta disciplina, como lo es la psicología organizacional.

De igual manera, subtemas fueron descartados o reemplazados debido a su enfoque, ya que algunos no eran pertinentes en referencia al tema en los que se englobaban. Tal es el caso del subtema 1.4. Proceso Administrativo, ya que este subtema se enmarca en la rama de la psicología organizacional y no se consideró que aportara en la temática del curso. De igual manera sucedió con el subtema 2.4 Método Kanban, ya que se consideró que este método tiene un uso enfocado en la planeación y gestión del avance de actividades de un proyecto determinado en lugar de asignarles un periodo para su ejecución.

En el caso del tema Trabajo en Equipo se decidió cambiar los subtemas que lo conformaban, dejando los subtemas Tipos de Equipos, Roles de Belbin y Características de un equipo, ya que se consideró que estos subtemas tenían más sustento en la bibliografía, además de aportar conocimientos que eran pertinentes para conocer las bases del trabajo en equipo.

Referente al tema de Comunicación Asertiva, también hubo una reestructuración de su contenido. Se añadió el subtema Proceso de la Comunicación, considerando que era necesario para entender el concepto de comunicación asertividad. De igual manera se

decidió agrupar los subtemas Qué es Asertividad, Tipos de Conducta u Partes del Mensaje Asertivo en un subtema llamado Asertividad.

El tema Toma de Decisiones se reestructuró eliminando el subtema Clasificación de Toma de Decisiones, y se añadió el subtema Matriz de Pugh, ya que se consideró que era necesario enseñar una técnica que permitiera a las personas participantes ponerla en práctica en la vida cotidiana.

Finalmente, en el tema de Liderazgo se decidió cambiar el subtema de Teoría de los Rasgos de Personalidad por Habilidades dentro del Liderazgo, ya que esta información aportaba en la parte práctica de la implementación del tema. Por último, se renombró el subtema Nuevos Enfoques del Liderazgo por Estilos de Liderazgo, con la finalidad de profundizar en ellos.

Al concluir con el recabado de la información y los textos necesarios sobre las habilidades blandas que conformarían el programa de capacitación, se comenzó con la redacción de los objetivos instruccionales. Este paso tuvo la finalidad de utilizar la versión de la taxonomía de Bloom propuesta por Grados (2009), además de delimitar el dominio en el cual se ejecutaría el curso, ya que, aunque se abordan temas del dominio socioemocional, se consideró que el objetivo del evento de capacitación estaba englobado en el cognitivo, ya que se buscaba la aplicación de técnicas de las habilidades blandas, más allá del desarrollo de las mismas. Asimismo, durante este paso se buscó que los verbos seleccionados fueran acciones observables y medibles, ya que esto facilitaría la evaluación de conocimientos (Anexo 2).

Tras la reestructuración del contenido, se ajustó la duración del curso y de las sesiones que lo comprenden, retomando lo señalado en la evaluación de reacción del curso intersemestral. Se consideró que sería contraproducente añadir otros temas, ya que

podría entorpecer la adquisición del aprendizaje, al igual que se redujo la duración del curso por tres horas, dando un total de doce horas repartidas en seis sesiones. Aunque fue señalado que aumentar la duración era un área de oportunidad, se decidió asignarle una sesión de dos horas a cada tema, esto en pos de poder profundizar más en el contenido del mismo.

Una vez concluidos los cambios en la estructuración de los contenidos, se procedió a cambiar la información de los mismos en los apoyos didácticos.

En el manual, además de retirar las secciones de los temas que fueron descartados después de la revisión, además de cambiar el diseño para hacerlo más atractivo e interactivo al momento de ser usado durante el evento de capacitación (Anexo 1).

Por su parte, la presentación tuvo cambios similares, y se agregaron secciones donde se daban instrucciones para las diferentes actividades que se llevarían a cabo durante la ejecución de la capacitación. Por último, se aplicó el mismo diseño designado al manual del participante, para poder lograr una integración de los materiales didácticos (Anexo 2).

Finalmente, se diseñó un manual del instructor para contar con un apoyo durante el evento de capacitación más allá de la carta descriptiva. Dentro de este documento se añadió información adicional a la presentada dentro del manual del participante, así como las instrucciones, el tiempo necesario para ponerlas en práctica y la lista de materiales necesarios para llevar a cabo (Anexo 2).

Para las evaluaciones se desarrolló un formato de la evaluación de reacción (Anexo 2) donde se abordaban los pormenores de la ejecución de la capacitación. Para la evaluación de conocimientos se decidió crear una lista de verificación (Anexo 2) ya que la

técnica didáctica que se aplicaría, siendo esta la dramatización, sería más sencillo ocupar este apoyo para la evaluación de conocimientos

Alcances y limitaciones

Retomando lo narrado a lo largo de este trabajo, la educación en habilidades blandas es un aspecto que comúnmente se relega al desarrollo empírico que pueda existir en las y los estudiantes. Sin embargo, es un área de oportunidad por desarrollar dentro de los programas estudio ofrecidos en las diferentes instituciones educativas.

Asimismo, sería pertinente realizar un seguimiento más cercano posterior a la culminación del programa de capacitación, ya que se debe confirmar que hubo un impacto en la conducta de las y los participantes a raíz del proceso de enseñanza-aprendizaje, además de constatar si les fueron útiles los conocimientos obtenidos.

Según lo señalado sobre el proceso de la capacitación, esta propuesta sólo contempla las primeras dos etapas, ya que no se tuvo la oportunidad de ejecutar y evaluar este evento de capacitación. Esta limitación principalmente impide que se pueda conocer si las técnicas instruccionales elegidas para los temas y subtemas son las indicadas para la impartición de los contenidos, y de igual manera si es la ruta necesaria para alcanzar el objetivo general por los medios seleccionados.

De igual manera, sería prudente realizar una adaptación y reestructuración del curso de capacitación comprendido en la propuesta posterior a su ejecución y evaluación, ya que no es posible tener una retroalimentación del mismo sin estas dos etapas del proceso de la capacitación.

Referencias

- Acevedo Guzmán, Á. P., Martínez Miñota, D. L., & Otero Niño, G. M. (2015). *Programa de comunicación asertiva para mujeres víctimas de violencia intrafamiliar*. Universidad Cooperativa De Colombia.
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/0ae2f149-c236-41cf-b6b4-481452e06957/content>
- Adecco. (2023). Cómo realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.
Recuperado de <https://blog.adecco.com.mx>.
- Agudelo, M. (2009). *Importancia del diseño instruccional en ambientes virtuales de aprendizaje*. *Nuevas ideas en informática educativa*, 5(2), 118-127.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management*. Pearson.
- Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. (3 ed.) Granica.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias*. Granica.
- Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (2001). A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives. Allyn & Bacon.
- Aponte, E. D. y Pujol, L. (27-29 de junio de 2012). *Estilos de aprendizaje, gestión del tiempo y rendimiento académico en estudiantes universitarios*. Conferencia en V Congreso Mundial de Estilos de Aprendizaje, Santander, España.
- APPF.es. (s.f.). *¿Qué es la Taxonomía de Bloom?*. APPF.es. Recuperado de https://www.appf.edu.es/que-es-la-taxonomia-de-bloom/#El_dominio_afectivo
- Aranzabal, A., Álvarez Arregui, E., & Miguélez Urra, J. (2022). Team formation on the basis of Belbin's roles to enhance students' performance in project-based learning. *Education for Chemical Engineers*, 38, 22–37.
<https://doi.org/10.1016/j.ece.2021.11.001>

- Baker, D. P., Salas, E., & Barach, P. (2003) en J. T. Reason (Ed.). *Handbook of human factors and ergonomics in health care and patient safety: The relation between teamwork and patient safety* (pp. 1-20). Lawrence Erlbaum Associates.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). *La importancia de las habilidades blandas para las PYMES*. BID. <http://conexionintal.iadb.org/2017/09/01/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-pymes/>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3-5.
- Bermejo, R. (2018). *La comunicación efectiva en el ámbito universitario*. Editorial Académica Española.
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2023). *Effective training: Systems, strategies, and practices* (7th ed.). Pearson.
- Blanco, A. (2009). *Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior*. Narcea S.A. Ediciones.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley.
- Britton, B. K., & Tesser, A. (1991). *Effects of time-management practices on college grades*. *Journal of Educational Psychology*, 83(3), 405-410. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.83.3.405>
- Caballero, C., Abello, R., & Palacios, A. (2022). *Manejo del tiempo desde la perspectiva académica, profesional y personal*. HETS Online Journal.
- Cascio, W. F. (2019). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Chávez, V. E. R., Díaz, M. H. R., & Flores-Cruz, J. A. (2022). *Integración de un laboratorio virtual en un ciclo de aprendizaje 4MAT evaluado con el modelo Kirkpatrick*. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 15(30), 45-65.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. (11a ed.). McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2019). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. (4a ed.). McGraw Hill.
- CIAC. (2024). Programa Institucional de Capacitación. Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana.
- Cladellas, R. (2008). *La ausencia de gestión de tiempo como factor de riesgo psicosocial en el trabajo*. *Intangible capital*, 4(4), 237-254.
- Claessens, B. J., Van Erde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). *A review of the time management literature*. *Personnel Review*, 36(2), 255-276.
- Collins Dictionary. (2023). Soft Skills Definition. Collins Dictionary. <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/soft-skills?showCookiePolicy=true>
- Concepto. (s.f.). *Comunicación asertiva*. Concepto. <https://concepto.de/comunicacion-asertiva/>
- Coworkinfy. (Noviembre de 2009). *Trabajo en equipo | Qué es, características, beneficios, importancia y más*. Coworkingfy. <https://coworkingfy.com/trabajo-en-equipo/>
- Crutsinger, C. (1994). *Thinking smarter: Skills for academic success*. Carrollton, TX: Brainworks.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dropbox. (s.f.). *¿Qué es la matriz de Eisenhower?*. Dropbox: Recursos. <https://experience.dropbox.com/es-la/resources/eisenhower-matrix>
- Dugan, J. P. (2024). *Leadership theory: Cultivating critical perspectives*. John Wiley & Sons.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). *Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático*. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56.

- Estremadoiro, P., & Schulmeyer, M. (2021). *Procrastinación académica en estudiantes universitarios*. *Revista Aportes de la Comunicación y la Cultura*, 30, 51-61.
http://www.scielo.org.bo/pdf/racc/n30/n30_a04.pdf
- E-Student. (2021). Task Prioritization with the Eisenhower Matrix: A Step-by-Step Guide. Recuperado de <https://e-student.org/eisenhower-matrix-guide/>
- Facultad de Psicología. (s.f.). *Información y Estructura del Plan de Estudios*. Recuperado el 4 de agosto de 2023 de https://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/Licenciatura_Psicologia_UNAM_Plan_de_Estudios_2008_Informacion_y_estructura.pdf
- Farid, T., et al. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 630066.
- Flores Escudero, K. M., & Vega Burgos, M. N. (2018). *El método Getting Things Done para mejorar la gestión de tiempo en el área de abastecimiento de la UGEL–Pataz-2018*.
- García Muñoz, F. J. (2013). *Aplicación para implementar GTD (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València)*.
- García, C. A. (2018). *Escenarios para el liderazgo laboral y conexiones relacionales para el desarrollo de equipos de trabajo hacia un competitivo futuro organizacional*. Repositorio universidad nacional.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/22132>
- Garrison, D. R., & Vaughan, N. D. (2008). *Blended learning in higher education: Framework, principles, and guidelines*. Jossey-Bass.
- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Perez, E. . (2020). *Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica*. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Gilchrist, R. S. & Roberts, B. (1974). *Curriculum development (A humanized Systems approach)*. California: Lear Siegler, Inc. Fearon Publishers.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gómez-Gamero, M. E. (2019). *Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio*. Divulgare boletín científico de la Escuela Superior de Actopan, 6(11).
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2019). *Managing human resources* (9th ed.). Pearson.
- González Garrido, M. E. (2012). "LA INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LA AUTORREALIZACIÓN DEL PERSONAL DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE DURANTE EL MES DE AGOSTO DE 2010."
- González, A., & Martínez, E. (2019). *Gestión del tiempo: Estrategias para estudiantes universitarios*. Educación XXI, 22(1), 50-65.
- González, O. G., & Cubillán, L. G. (2012). *Estilos de liderazgo del docente universitario*. Multiciencias, 12(1), 35-44.
- Gritt, C. (2022). Leadership learnings: Reflections on 2021. *Harvard Business Publishing Corporate Learning*.
- Guerra-Báez, S. P. (2019). *Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios*. Psicología Escolar e Educacional, 23.
- Hakan, K., & Seval, F. (2011). *CIPP evaluation model scale: development, reliability and validity*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 15, 592-599.
- Hassall, T; Joyce, J; Arquero, J.L. & Donoso, J.A. (2003). *The vocational skills gap for management accountants: the stakeholders' perspectives*, Innovations in Education and Teaching International, 40(1), 78-88.
- Hernández, E. (2000). *Administración de recursos humanos*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, México] Repositorio UANL <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020130066.PDF>
- Hewitt, S. (2006). *9 Soft Skills For Success*. Askmen.com.
- IDESAA. (2024). *Curso en Estrategias de Capacitación y Cultura Organizacional del Aprendizaje*. IDESAA.

- iSpring. (2024). Qué es la detección de necesidades de capacitación y sus 6 pasos. Recuperado de <https://www.ispring.es>.
- James, R. F., & James, M. L. (2004). *Teaching career and technical skills in a "mini" business world*. Business Education Forum, 59(2), 39-41.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). *An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning*. Educational Researcher, 38(5), 365-379. <https://doi.org/10.3102/0013189X09339057>
- Jonas, P. (2018). *Los trabajadores del futuro necesitarán saber aprender*. ManpowerGroup. Forbes.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). *Before you make that big decision*. Harvard Business Review, 89(6), 50-60.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). *Evaluating training programs: The four levels* (4th ed.). Berrett-Koehler.
- Komives, S. R., Wagner, W., & Associates. (2017). *Leadership for a better world: Understanding the social change model of leadership development*. John Wiley & Sons.
- Koontz, H. & Weinhrich, H. (2024). *Administración: Una Perspectiva Global, Emprendedora y de Innovación*. (16 a ed.) Mc Graw-Hill.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge*. John Wiley & Sons.
- Lagos García, C. (2012). *Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades blandas: desde la visión de los alumnos líderes de Iº a IVº medio*. Repositorio Universidad Alberto Hurtado
<http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5549/TRSLagos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). *The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer*. Human resource development quarterly, 22(1), 111-122.
- Laoyan, S. (17 de agosto de 2022). *Toma de decisiones: definición, pasos, tipos y características*. Asana. <https://asana.com/es/resources/decision-making-process>
- Latam University. (2024). Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC): Cómo y cuándo hacerlo. Recuperado de <https://blog.latam.university>.
- Leiva Norambuena, L. H., (18 de enero de 2023) *Conociendo las 5 C del trabajo en equipo*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/conociendo-las-5-c-del-trabajo-en-equipo-luis-humberto/?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card&originalSubdomain=es
- Llanos, R.J. (2005). *Integración de recursos humanos*. Trillas
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). *New directions in goal-setting theory*. Current Directions in Psychological Science, 15(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- López Obando, J. D. (2021). *Desarrollo de una aplicación móvil para una eficiente gestión del tiempo, haciendo uso de la técnica pomodoro*. Universidad Nacional Abierta Y A Distancia. Escuela De Ciencias Básicas, Tecnología E Ingeniería.
- López, J. (2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Contribuciones a la Economía, 12, 1-18.
- López, M. (2020). *Liderazgo estudiantil: Un enfoque hacia el éxito académico*. Revista de Liderazgo Universitario, 4(1), 10-25.
- Luthans, F. (2002). *Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths*. Academy of Management Executive, 16(1), 57-72.
- Macan, T. H., Shahani, C., Dipboye, R. L., & Phillips, A. P. (1990). *College students' time management: Correlations with academic performance and stress*. Journal of Educational Psychology, 82(4), 760-768. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.82.4.760>

- Malpica, R., Rossell, R., & Hoffmann, I. (2014). *Equipos de trabajo de alto desempeño*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 7(14), 69-83.
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. Free Press.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Martins, J. (17 de agosto de 2022). *Todo sobre la metodología GTD "getting things done" y cómo aplicarla en 5 pasos*. Asana. <https://asana.com/es/resources/getting-things-done-gtd>
- Martins, J. (21 de febrero de 2023). *7 sencillos pasos para crear una matriz de decisiones (con ejemplos)*. Asana. <https://asana.com/es/resources/decision-matrix-examples>
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence"*. American Psychologist, 28(1), 1-14.
- Méndez Morales, E. (2004). El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es un Asunto Local. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 12(1), 25-33.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistema, surgimiento y modelos*. Cinterfor/OIT.
- Mitchell, G. W., Skinner, L. B., & White, B. J. (2010). *Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators*. Delta Pi Epsilon Journal, 52(1).
- Morales, J., & Ortega, L. (2019). *Trabajo en equipo en la educación superior: Claves para el éxito*. Revista de Innovación Educativa, 7(1), 15-30.
- National Association of Colleges and Employers (NACE). (2020). *Job Outlook 2020*. NACE.
- Nesbit, J. C., Belfer, K. & Leacock, T. (2003) *Learning object review instrument (LORI)*. E-Learning Research and Assessment Network. Recuperado de <http://www.elera.net/eLera/Home/Articles/LORI%201.5.pdf>.
- Nicoll-Senft, J. (2012). *Assessing the impact of 4MAT for college*. Institute for Learning Styles Journal, 1, 8-20.

- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- OCDE. (2016). *Fomentando un crecimiento inclusivo de la productividad en América Latina*. OCDE. <https://www.oecd.org/economy/fomentando-un-crecimiento-inclusivo-de-la-productividad-en-america-latina.pdf>
- Parra Robledo, R., & Ruiz Bueno, C. (2020). *Evaluación de impacto de los programas formativos: aspectos fundamentales, modelos y perspectivas actuales*. *Revista Educación*, 44(2), 512-524.
- Peñaloza-Carreón, J. E., Mayorga-Ponce, R. B., Roldan-Carpio, A. (2022). *Correcto uso de la Taxonomía de Bloom para desarrollar objetivos*. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 11(21) 63-65
- Pérez, A. C., León, N. K. Q., & Coronado, E. A. G. (2017). *Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida*. *Enseñanza e investigación en psicología*, 22(1), 58-65.
- Perreault, H. (2004). *Business educators can take a leadership role in character education*. *Business Education Forum*, 1(59), 43-53.
- Phillips, P. P.; Phillips, J. J. (2024). *Return on investment. Handbook of Improving Performance in the Workplace*. Volumes 1-3. (3a ed). <https://doi.org/10.1002/9780470592663.ch53>
- Reiser, R. A., & Dempsey, J. V. (2024). *Trends and issues in instructional design and technology* (4th ed.). Pearson.
- Reyes, M. L., Jiménez, A. & Souza, E. (2013). *Condicionamiento operante en la capacitación*. *Memorias del 24° Congreso de Psicología del Trabajo*.
- Riaño Anzola, E. (2019). *Habilidades blandas en el entorno laboral globalizado*. Universidad Militar de Nueva Granada.

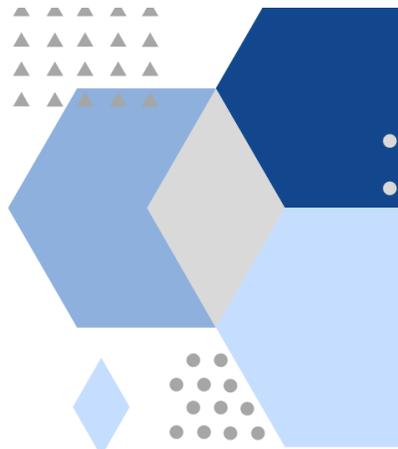
- Rivera, C. A. (2020). *Modelo para medir el retorno sobre la inversión en seguridad informática y de la información-ROSI*. Publicaciones e Investigación, 14(3).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Essentials of organizational behavior* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior*. (19a ed.) Pearson Education: México
- Roblero, G. (2020). *Validación de cuestionario sobre gestión del tiempo en universitarios mexicanos*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 22, 1-11.
<https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e01.2136>
- Robles, M. M. (2012). *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*. Business Communication Quarterly, 75(4), 453–465.
<https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Sánchez-Reyes, J. B., & Barraza-Barraza, L. (2015). *Percepciones sobre liderazgo*. Ra Ximhai, 11(4), 161-170.
- Santos, C. E. (2017). *Desarrollo de habilidades*. Universidad Ecotec.
- Schulz, B. (2008). *The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge*. NAWA Journal of Language and Communicatio, 2(1), 146-154.
- Secretaría de Salud. (s.f.). *Guía para la estructuración de cartas descriptivas básicas*. Secretaría de Salud del Estado de Guanajuato. Recuperado de https://salud3.guanajuato.gob.mx/podei/documentos/estructuracion_cartas_descriptivas.pdf
- Serrano, I. (2014). *Aserción Negativa Y Positiva: Aceptar Errores Y Dar/Recibir Halagos*. Web Psicólogos. <https://webpsicologos.com/habilidades-sociales/asercion-negativa-y-positiva-aceptar-errores-y-dar-recibir-halagos/>
- Serrano, I. (2014). *Mejorar la asertividad: Banco de Niebla*. Web Psicólogos. <https://webpsicologos.com/habilidades-sociales/mejorar-la-asertividad-banco-de-niebla/>

- Serrano, I. (2015). *Técnicas Asertivas: Disco Rayado*. Web Psicólogos.
<http://www.webpsicologos.com/blog/tecnicas-asertivas-disco-rayado/>
- Shannon, C. & Weaver, W., (1948) *The Mathematical Theory of Communication*.
 University of Illinois Press, Urbana, Ill.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Limusa Noriega Editores.
- Silva, A. (2016). *What is Leadership?*. Journal of Business Studies Quarterly, 8(1), 1-5.
<https://www.proquest.com/openview/da932f3ddd496ce36e7f30f9e133b141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382>.
- Silva, A. K. L., Barrientos-Monsalve, E. J., & Díaz, M. C. C. (2020). *Comunicación asertiva, ¿estrategia de competitividad empresarial?*. Aibi, Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, 8(1), 147-153.
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*. Prentice Hall.
- Simpson, E. J. (1972). *La clasificación de los objetivos educativos en el dominio psicomotor*. Washington, DC: Casa Gryphon.
- Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D., & Solano, M. C. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Paidós.
- Solano, A. I. (2003). *Toma de decisiones gerenciales*. Tecnología en marcha, 16(3), 44-51.
- Souza, E. (s.f.). *Clasificación de las Técnicas de Capacitación*.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1994). *The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management*. Journal of Management, 20(2), 503-530. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(94\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0149-2063(94)90025-6)
- Stufflebeam, D. L. (2000). *The CIPP model for evaluation*. Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation. Dordrecht: Springer Netherlands 279-317.

- Takemura, K. (2020). *Decision-Making Process*. En E. Elgar (Ed.), *Handbook of Theories of Decision-Making*. Springer.
- The Kirkpatrick Model. (2024). *The Kirkpatrick Model*. Kirkpatrick Partners, LLC.
Recuperado de <https://www.kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/>
- Unicatónica. (2023). Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.
- Usman, S. (2020). *Using the Pomodoro Technique® to help undergraduate students better manage technology-based multitasking during independent study* [Tesis de maestría, Universidad de Lancaster]. Lancaster University Research Portal.
<https://doi.org/10.17635/lancaster/thesis/1283>
- Vargas García, M. P., Barajas Zárate, M. A., & Pulido Peralta, A. M. (2022). *Selección de técnicas de comunicación asertiva como estrategia de apoyo para el mejoramiento de clima organizacional en los teletrabajadores en Colombia*. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales, Psicología.
<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/45443>
- Villar, L. (2018). *Brecha de habilidades laborables: característica y opciones de política*. Graficas Ducal Ltada.
- Voxy. (2024). 14 Tipos de Programas de Capacitación y Desarrollo para Grandes Empresas.
- World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>
- Worthen, B. R., Sanders J. R. and Fitzpatrick J. L. (1997). *Program evaluation – Alternative approaches and practical guidelines-*. New York: Longman, Inc.
- Yates, J. F., & Tschirhart, M. D. (2006) en K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds.). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance: Decision-making expertise*, (pp. 421-438). Cambridge University Press.
- Yukavetsky, G. (2008). *¿Qué es el diseño instruccional?*. Revista de Tecnología Educativa, Lectura, 3(1).

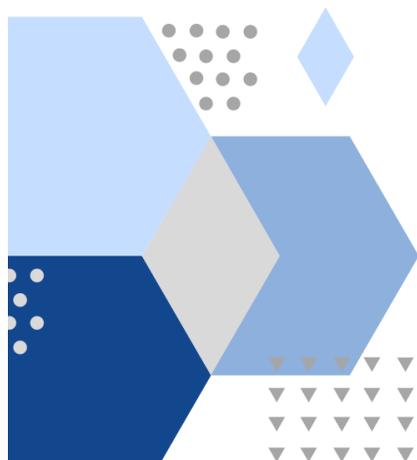
Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations*. (9a ed.). Pearson Education.

Anexo 1 – Manual del Participante



MANUAL DEL PARTICIPANTE

HABILIDADES BLANDAS PARA UNIVERSITARIOS



Manual del Participante

Sesión 1

Encuadre (Tiempo total designado: 20 minutos)

Objetivo General del Curso

Dentro del mercado laboral actual, las habilidades blandas han adquirido relevancia en la contratación de nuevos recursos humanos.

Para los universitarios, se vuelve un valor adquirido el tener desarrolladas dichas habilidades, además de ser capaces de ponerlas en práctica dentro de su lugar de trabajo, incluso en su vida cotidiana.

Este curso tiene como objetivo el presentar el concepto de habilidades blandas junto con técnicas para desarrollar y aplicar las habilidades bandas en su vida cotidiana.

Actividad 1

¿Qué es lo que esperas del curso?

Habilidades Blandas (Tiempo total designado: 100 minutos)

¿Qué son habilidades blandas?

Según la División de Salud Mental de la Organización Mundial de la Salud, las habilidades blandas son un conjunto socioafectivo, mismas que son necesarias para la interacción entre personas y que permiten solucionar situaciones exigentes y desafiantes, permitiendo la toma de decisiones, resolución de problemas, el acercamiento empático a las mociones de otros, y comunicarse de manera efectiva, entre otras cosas (World Health Organization, 2003, citado en Guerra-Báez, 2019).

Santos (2017) menciona que las habilidades blandas son aquellas destrezas o características que una persona posee y le permite interactuar con otras de una manera efectiva. Esto mismo llevó a Lagos García (2012) a considerar que estas son un conjunto de habilidades blandas no cognitivas, esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el ámbito laboral. Mertens (1996) las

menciona como habilidades de empleabilidad, ya que son necesarias para encontrar trabajo, mantenerlo o cambiarlo.

Actividad 2

¿Cómo definirías habilidades blandas?

Primera opinión: _____

Segunda opinión: _____

Habilidades blandas y habilidades duras

Las habilidades blandas son descritas esencialmente como interpersonales, y por lo mismo intangibles, que pueden predecir la capacidad de una persona para desarrollarse como un líder, oyente, negociador y mediador de conflictos (Hewitt, 2006).

Son mostradas como las cualidades interpersonales y de relacionamiento.

Actividad 3

Escribe tres habilidades que crees que son blandas.

Por otro lado, las habilidades duras están relacionadas a la educación formal y el nivel de experiencia derivado de la misma, y que facilitan el manejo de datos, equipos y sistemas (Laker & Powell, 2011).

Los conocimientos técnicos necesarios para ejecutar un trabajo de manera correcta.

Actividad 3

Escribe tres habilidades que crees que son duras:

Actividad 4

Une con una línea las habilidades blandas y las habilidades duras

Habilidades Blandas

Manejo de la tecnología

Autoconciencia

Solución de conflictos

Trabajo en equipo

Normatividad laboral

Contabilidad

Edición de videos

Técnicas de la entrevista

Escucha activa

Teoría del color

Habilidades duras

Análisis de datos

Tolerancia a la frustración

Reglas gramaticales

Liderazgo

Algebra

Proactividad

Creatividad

Pensamiento crítico

Comunicación asertiva

Distintas habilidades blandas

Robles (2012) desarrolló una lista de habilidades blandas después de recibir una lista creada por 49 ejecutivos con 517 elementos, algunos de estos se repetían. Después de depurarla, quedaron las siguientes habilidades blandas:

- Comunicación
- Cortesía
- Flexibilidad
- Integridad
- Habilidades interpersonales
- Actitud positiva
- Profesionalismo
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Ética laboral

Posteriormente, Espinoza & Gallegos (2020) agruparon las habilidades blandas más buscadas en el mercado laboral, obteniendo las siguientes categorías:

- Autodisciplina: Autorregulación y autogobierno.
- Administración de Recursos Personales: Tiempo, administración y regulación de recursos directos, prioridades.
- Habilidades de interacción social: Empatía, capacidad de escucha y observación, trabajo en equipo, inteligencia emocional, liderazgo.

Dentro de este curso se abordarán las siguientes habilidades blandas: *Gestión del tiempo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, toma de decisiones, y liderazgo.*

Actividad 5

Escribe la definición de cada una de las habilidades blandas que se verán a lo largo del curso.

Gestión del tiempo: _____

Trabajo en equipo: _____

Comunicación asertiva: _____

Toma de decisiones: _____

Liderazgo: _____

Actividad 6
Responde las preguntas de la presentación.

Sesión 2

Gestión del Tiempo (Tiempo total designado: 120 minutos)

¿Qué es la gestión del tiempo?

Actividad 7
Parafrasea las definiciones de gestión del tiempo que se proyectan en la presentación.

Crutsinger (1994): _____

Claessens et. al. (2007): _____

Aponte y Pujol (2012): _____

Caballero et. al. (2022): _____

Matriz Eisenhower

La matriz de Eisenhower, es una herramienta sencilla de aplicar que permite jerarquizar las actividades y administrar la carga de trabajo. Su nombre deviene de los trabajos llevados a cabo por Dwight D. Eisenhower, militar que fungió como el trigésimo cuarto presidente de Estados Unidos, ya que era conocido por tener una alta productividad en sus tareas (Dropbox, s.f.).

Según E-Student (2021), para mejorar la productividad, lo principal tomar en cuenta debe ser la organización y la priorización. Para lograr este fin, es necesario saber cómo diferenciar lo que es importante y urgente de aquellas actividades que no lo son.

Actividad 8

Escribe las actividades de algún proyecto que debas realizar.

Urgente e importante

Para delimitar las actividades, aquellas que son consideradas urgentes son en las que el tiempo en el que debe ser realizada dicha tarea y las posibles consecuencias de no realizarla, tienen un efecto a corto plazo. Se pueden hacer las preguntas “¿Es realmente necesario realizar esta tarea ahora?” y “¿Qué pasaría si no hiciese esta tarea?” (E-Student, 2021).

E-Student (2021) redacta que las actividades importantes tienen efectos que se manifiestan en el largo plazo. Se debe preguntar “¿Es importante esta tarea para conseguir los objetivos que he fijado?”.

Para poder priorizar las actividades se debe de tomar en cuenta el tiempo que requiere cada una de ellas y el plazo que existe para completarla, siendo esta última la que debe tener un mayor peso (E-Student, 2021).

Actividad 8

Ordena las actividades que escribiste anteriormente en urgentes e importantes, algunas pueden estar en ambas columnas

Urgente

Importante

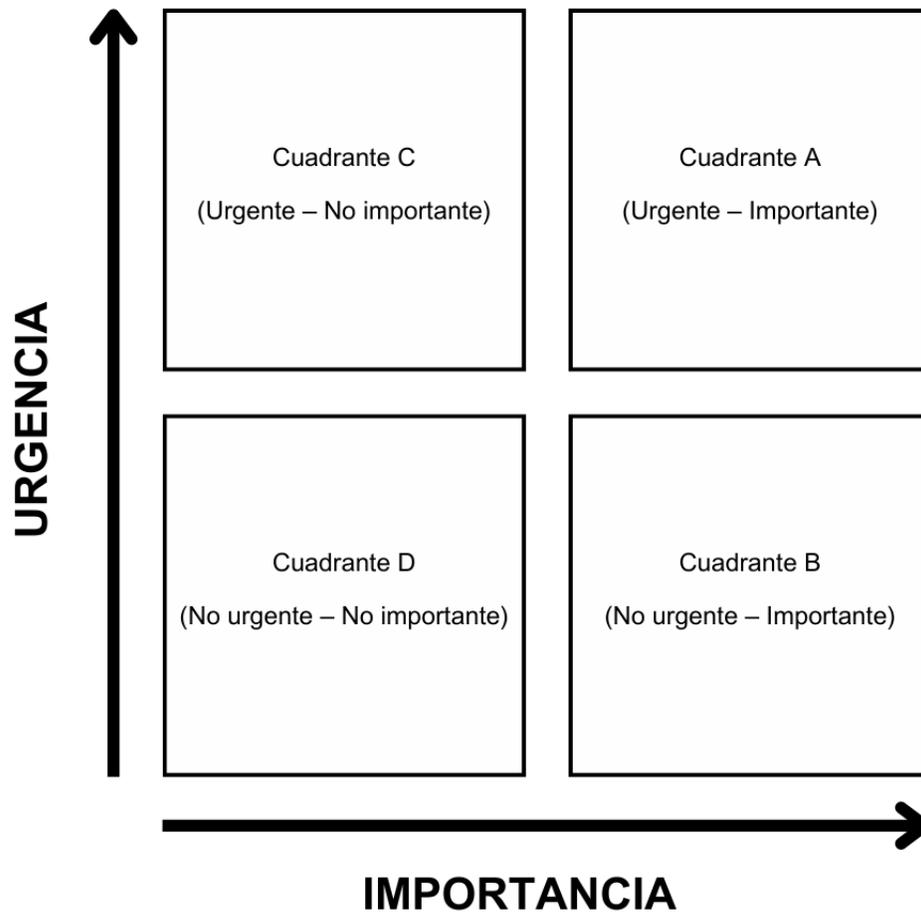
Cuadrantes

Basándose en los conceptos ya mencionados se desarrolla la matriz, la cual se constituye de cuatro cuadrantes, divididos por dos ejes principales, uno siendo la urgencia de la tarea, y el otro la importancia de la tarea. Dependiendo de la jerarquización con la que se manejaron las tareas, se colocarán en alguno de estos cuadrantes (E-Student, 2021).

- a) *Cuadrante A (Urgente – Importante):* en esta zona se anotan todas las tareas que son completamente fundamentales para llegar a las metas, y generan efectos a corto plazo. Es recomendable mantener lo más despejado posible este cuadrante, ya que son actividades que necesitan una atención prioritaria, y muchas veces caen en este espacio debido a una mala planificación.
- b) *Cuadrante B (No urgente – Importante):* en este espacio deben escribirse las tareas que son importantes para alcanzar las metas planteadas, pero que no es imperativo realizarlas, pudiendo esperar hasta el momento en que exista una menor carga de trabajo, y sus efectos se producen a mediano y largo plazo. Al igual que el cuadrante A, no se debe saturar de actividades porque se puede generar el riesgo de no poder realizarlas correctamente, desencadenando que se vuelvan tareas urgentes.
- c) *Cuadrante C (Urgente – No importante):* en esta zona se agendan las actividades que deben realizarse a la brevedad, pero no son lo suficientemente importantes para alcanzar los objetivos fijados. Una de las acciones más importantes dentro de este cuadrante es la de delegar, además de dejarnos un mayor lapso para que nosotros podamos desarrollar otras actividades, también ayuda a generar confianza, ya que se da las obligaciones a otra persona, y esto ayuda a que aumente la productividad, tanto de esa persona como de nosotros.
- d) *Cuadrante D (No urgente – No importante):* Dentro de esta zona tienen que ir las tareas que no son importantes y urgentes, y se pueden dejar para un momento donde la carga de

trabajo sea mínima (no existan actividades en los otros cuadrantes) o cuando las tareas pasen a tener mayor importancia y/o mayor urgenci

Ejemplo de Matriz Eisenhower (Creación propia)



La Matriz Eisenhower permite acomodar las actividades que se deben realizar conforme al objetivo y jerarquizarlas para poder llevarlas a cabo de una manera conveniente.

Actividad 8

Realiza una Matriz de Eisenhower con las actividades que previamente organizaste.

Técnica Pomodoro

Actividad 9

Sigue las instrucciones que se encuentran en la presentación.

López Obando (2021) menciona que la Técnica Pomodoro es una forma de mejorar la gestión del tiempo cuando los objetivos son separados por actividades.

Este método fue desarrollado durante la década de 1980 por Francesco Cirillo, quien la basó en el uso del temporizador en forma que hay en muchas cocinas italianas, usado para indicar cuando el tiempo programado de cocción u otra operación culinaria ha pasado, y de ahí obtiene su nombre, ya que “Pomodoro” significa tomate en italiano.

Actividad 9

Enlista las actividades de principio a fin que tendrías que llevar a cabo para cumplir con la tarea que escogiste.

Pasos de la Técnica Pomodoro

1. Realizar una lista de actividades a desarrollar

Después de delimitar las acciones necesarias para cumplir un objetivo, se le asigna un número determinado y previsto de pomodoros, escribiendo la cantidad al lado de la tarea. Un pomodoro es un lapso en el cual se le presta atención por 25 minutos a una sola actividad, dedicándose a realizarla.

Al momento de realizar la planeación, en caso de que exista una actividad que tenga más de 8 pomodoros asignados para ejecución, es recomendable dividirla en acciones más pequeñas con una duración más corta.

Si la actividad en cuestión es muy pequeña para ocupar todo el tiempo dentro del pomodoro, se recomienda unir varias tareas que se consideren de corta duración y que tengan un objetivo afín.

Actividad 9

Haz una nueva lista acomodando las actividades y asignándoles los pomodoros necesarios para llevarlas a cabo.

2. Elegir la actividad y ejecutarla

Antes de iniciar la sesión de trabajo, se elige la actividad que va a desarrollarse; si esta actividad tiene un número pequeño de pomodoros para su realización, se añade a una lista de tareas que se realizarán durante el día. Una vez preparado lo anterior, se inicia un temporizador que marcará cuando hayan transcurrido 25 minutos (un pomodoro), en el cual debemos concentrarnos y ejecutar de manera exclusiva la actividad que elegimos.

Durante este lapso, si surge alguna interrupción externa como una llamada, se toma nota en la lista de actividades con una marca horizontal, «—», y se continúa con el trabajo.

Si surge una interrupción interna, como un recado que recuerdo que tengo que hacer, se toma nota de este suceso con una barra vertical, «|». Si esa interrupción sugiere alguna otra acción que realizar, se debe anotar en la lista de tareas diarias o en el inventario general de acciones.

En caso de concluir una actividad mientras aún queda tiempo en restante del pomodoro, se debe seguir trabajando en esta, revisándola y mejorándola en caso de ser necesario.

3. Descanso

Al terminar el pomodoro, se marca una equis «X» junto a la tarea indicando que se ha cubierto un pomodoro en esa acción y se deja de hacer la actividad de forma inmediata.

Posteriormente, se toma un descanso de entre 3 y 5 minutos aproximadamente. Durante este intervalo, la persona se puede levantar y estirar las piernas, tomar un vaso con agua o descansar la vista, todo con el objetivo de relajarse después del trabajo.

Actividad 9

Ve los siguientes ejemplos de señalizaciones de la Técnica Pomodoro y escribe de qué se trata cada uno.

X Picar las verduras: _____

| Llamada de mi gerente para indicarme nuevas actividades para el proyecto: _____

— Pausa para ir al baño: _____

4. Vuelta

Después de terminar el descanso se debe regresar al trabajo, ya sea eligiendo una nueva actividad o continuar con la misma que se interrumpió al finalizar el pomodoro, por lo cual se regresa al paso de la planificación. Esto se debe repetir al menos cuatro veces, lo que supone un mínimo de 100 minutos de trabajo cada dos horas, aproximadamente.

Al finalizar cuatro pomodoros, se recomienda hacer un descanso más largo, de entre 10 a 20 minutos, antes de iniciar de nuevo el ciclo de trabajo.

5. Revisión

Al finalizar el día, se revisa la lista de actividades para evaluar el desempeño, y hacer anotaciones referentes a la duración en la que se han ejecutado las actividades.

Actividad 9

Lleva a cabo la actividad que escogiste, siguiendo la lista con los pomodoros asignados, y comenta tus resultados.

Método GTD

El método Getting Things Done (GTD) se basa en la idea de liberar la memoria de una persona para alcanzar una mayor productividad y concentración. Para lograr este objetivo, la metodología GTD se apoya en herramientas externas donde se puede hacer el vaciado de información necesario, teniendo una lista de actividades por hacer para no perderse de ninguna.

Además de poder organizar las tareas pendientes personales, el método GTD permite tener los datos de trabajos que son solo de referencia para desarrollar el propio, trabajos que otros miembros del equipo deben realizar y objetivos relacionados con el trabajo que se lleva a cabo. Esto permite que toda la información necesaria para realizar las tareas se encuentre en una misma herramienta que permite la gestión del tiempo.

¿Cómo aplicar el Método GTD?

El método GTD se basa en cinco pasos que permiten catalogar y organizar el trabajo pendiente en una herramienta externa. Después del vaciado de información, se puede comenzar con las tareas de inmediato.

1. Capturar

En esta etapa se escriben todas las actividades pendientes en una herramienta externa. Se le conoce como la bandeja de entrada, ya que cualquier tarea, información o recordatorio va directamente a ella. En este paso no se debe detenerse con la organización de las tareas, ya que sólo deben ser escritas las actividades que se deben realizar.

Para llevar a cabo de manera correcta este paso, y todo el método GTD, se debe capturar la información tan pronto como sea recibida. Esto permite aligerar inmediatamente la carga mental y se vuelve una garantía para no dejar pasar nada por alto. Cuando sea necesario, se debe agregar el contexto adicional para las actividades, tales como documentos, colaboradores, fechas de vencimiento u otros detalles clave.

Elementos de una Bandeja de Entrada

- Un título que indique una acción concreta, preferentemente iniciando con un verbo.
- Toda la información necesaria para su ejecución, tales como documentos, archivos o colaboradores que deban estar involucrados en el trabajo.
- El contexto que debe conocerse para la realización de la actividad, como la etapa en la que se encuentra el trabajo, el presupuesto asociado, las horas de trabajo estimadas o la prioridad.
- Si esta tarea está condicionada por entregas de actividades previas, o si es necesaria mayor información para su ejecución.

Actividad 10

Realiza una Bandeja de Entrada con al menos cinco actividades. Utiliza todos los elementos enlistados previamente.

Actividad 1: _____

Actividad 2: _____

Actividad 3: _____

Actividad 4: _____

Actividad 5: _____

2. Procesar

Después de la captura de la información, esta debe ser procesada. Durante este paso, los datos capturados se convierten en acciones concretas, notas detalladas o contexto relevante.

Para poder procesar el trabajo, los elementos dentro de la bandeja de entrada deben tener suficiente información.

Conforme se procesa esta información, debe asignarse una prioridad a cada elemento. En el momento en que surjan nuevas actividades, se deben ajustar los plazos y prioridades previamente establecidos en caso de ser necesario para centrarse siempre en las tareas que generen un mayor impacto.

Existen ciertas tareas que resultan más fáciles de realizar en lugar de sostenerlo a estos pasos, ya que, en caso de necesitar de dos minutos para completarla, es preferible que sea realizada inmediatamente.

Otra actividad que también impulsa este método durante esta etapa es la división de actividades en otras más pequeñas que pueden ser más manejables a corto y mediano plazo, y así poder obtener una mayor sensación de realización al completarlas.

3. Organizar

Durante esta etapa, los elementos se organizan conforme a los proyectos y objetivos existentes en la herramienta externa. Los proyectos se dividen como si fueran carpetas virtuales donde es almacenada la información previamente vaciada. Es de esta manera en que la información se convierte en tareas concretas listas para ser realizadas.

Aunque la organización es una de las partes fundamentales en las que se basa el método GTD, el usuario es quien decide a criterio propio la manera de organizar y dividir las tareas en los diferentes proyectos.

¿Cómo realizar la organización?

- **Prioridad:** ¿Qué actividades tienen que ser realizadas este día y no pueden ser aplazadas?
- **Contexto:** Es recomendable agrupar las actividades si estas tienen una ejecución similar, y así poder realizar en un mismo periodo. De esta manera, nuestro cerebro puede

mantenerse en el mismo contexto de las tareas, y puede desarrollarlas de manera más rápida.

- Disponibilidad: Es recomendable organizar las tareas en función al tiempo que se tiene disponible para hacerlas. De esta manera, no se dejará una actividad por la mitad, dejando pendiente su conclusión.
- Energía disponible: También se debe de tomar en cuenta la energía del individuo para realizar las actividades, ya que es un punto importante para saber lo que puede hacer durante el día.

Actividad 10

Organiza las actividades siguiendo los puntos que marca el Método GTD.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

4. Revisar

Después de realizar los pasos anteriores, se debe mantener una revisión constante, lo cual permite modificar la prioridad de las tareas en función del avance del proyecto. Si las actividades nuevas que son escritas conforme se presentan tienen una mayor importancia que aquellas que fueron previamente organizadas, realizar revisiones constantes hará que reorganizar el trabajo sea más sencillo.

Dentro del método GTD se recomienda revisar dos veces por día la bandeja de entrada, al principio y al final de este. Debido a que este modelo tiene el objetivo de disminuir la carga mental, no se recomienda revisar las tareas constantemente.

Al finalizar cada semana, se recomienda hacer una revisión profunda de aquellas tareas que ya fueron completadas y aquellas que aún quedan pendientes para la siguiente semana. En esta misma revisión se debe tomar en cuenta la jerarquía de las tareas por realizar, y cambiarlas en caso de ser necesario.

5. Hacer

Después de organizar las tareas, se procede a realizarlas. No existe una manera exacta de cómo hacerlo, es por eso que este Método se puede utilizar en conjunto con otros modelos, tales como el Pomodoro.

Actividad 10

Responde las preguntas que serán proyectadas en la presentación.

Actividad 11

En equipo, realiza la gestión de un proyecto de su elección ocupando la técnica seleccionada por la persona instructora.

Sesión 3

Trabajo en Equipo (Tiempo total designado: 120 minutos)

Conceptualmente, un equipo es definido como un conjunto de personas con habilidades que se complementan entre ellas, y que tienen el compromiso de alcanzar objetivos definidos, un estándar preestablecido de desempeño, siguiendo un método acordado de trabajo en el que se comparte la responsabilidad de manera equitativa (Koontz & Weihrich, 2024).

Chiavenato (2019) menciona algunas de las características que tienen los equipos para que sean considerados como tales. Una de ellas es la naturaleza de las relaciones en las que se basan, ya que estas tienen elementos afectivos y emocionales existentes entre los miembros.

Otra es la falta de presión que se tiene que aplicar sobre los integrantes para que estos desempeñen sus actividades.

También debe desenvolverse dentro de una organización democrática, ya que deben estar rodeados de una cultura que esté definida por los valores, la ética, la integridad, entre otras características.

Tipos de equipos (Chiavenato, 2019)

- *Equipos funcionales cruzados:* Están constituidos por miembros de varios departamentos o de diferentes especialidades funcionales. Los equipos funcionales cruzados sirven para unir conocimientos y habilidades de individuos procedentes de varias áreas de trabajo para solucionar problemas relacionados con las operaciones.
- *Equipos virtuales:* Los miembros de los equipos se pueden comunicar por correo electrónico, conversaciones en línea, las salas de chat, conferencias telefónicas, fax, transmisiones vía satélite y páginas de internet. Las tareas basadas en el conocimiento pueden ser desempeñadas por personas que están en lugares distantes entre sí.
- *Equipos autodirigidos:* Son esencialmente independientes, realizan tareas operativas y asumen responsabilidades administrativas tradicionales, como planear, programar y evaluar el desempeño. Son grupos de personas que administran las tareas técnicas que dan por resultado un producto o servicio que será ofrecido a un cliente interno o externo.
- *Fuerzas de tarea:* Son equipos temporales creados para ejecutar o cumplir con una tarea específica. Una vez terminada ésta, el equipo se disuelve.

Actividad 12

En equipos, debate sobre los siguientes equipos y especifiquen de qué tipo es.

- Los Vengadores: _____
- Un equipo de futbol: _____
- Rescatistas desplegados en una zona de desastre: _____
- Comisión para redactar una ley para la protección ecológica: _____

Roles en el Equipo

Uno de los elementos que tienen impacto dentro del trabajo en equipo es la personalidad de los integrantes. Aranzabal, Álvarez Arregui & Miguélez Urra (2022) mencionan que tener la noción sobre el rol específico que desempeñamos y también aquellos de quienes forman parte del equipo son importantes, ya que se puede sacar provecho de las diferentes habilidades para obtener resultados.

Belbin (1981) desarrolló un test donde se enmarca cómo las características del carácter individual de cada persona pueden adjudicarle un rol dentro del equipo:

- *Creativo*: Es quien tiene ideas y soluciones novedosas ante las situaciones comunes, saliendo de los parámetros establecidos en los procedimientos y roles. El lado negativo de este rol es que puede no ahondar en los detalles de la aplicación práctica de sus ideas.
- *Investigador de recursos*: Una de las características de este rol es el entusiasmo que demuestra, además de explorar las diferentes oportunidades y crear contactos internos y externos para el grupo. El lado negativo es la facilidad con la que puede perder el interés por las actividades.
- *Coordinador*: Este rol es quien delimita los objetivos e inspira la participación de cada miembro del equipo en el proyecto que se tiene. La parte negativa de este rol viene desde los demás participantes, ya que puede ser considerada como una persona manipuladora y que se quita el trabajo delegándolo a los demás.
- *Impulsor*: Este rol tiende a crecer bajo presión y la capacidad para sobreponerse ante los obstáculos que pudieran hacerse presentes dentro del equipo. La debilidad es la forma en la que puede referirse hacia las demás personas.
- *Evaluador*: La característica de este rol es el poder analizar las opciones para poder llevar a cabo las actividades del proyecto, puede realizar opiniones estratégicas. La debilidad de este tipo de participantes es el no poder darles inspiración a los demás miembros.
- *Cohesionador*: Quienes se identifican con este rol suelen tener la habilidad de cooperar en las diferentes actividades del proyecto, además de dar la opción de escuchar a quienes lo necesitan. Su debilidad es la poca toma de decisión que puede tener.
- *Implementador*: Se podría describir este rol como alguien disciplinado, con la capacidad de poner en práctica los procesos. El punto en contra de este miembro es la tendencia a ser inflexible.
- *Finalizador*: Este rol se encarga de eliminar los errores que puedan existir durante el proceso o en el producto. Lo negativo es que tiende a preocuparse de sobremanera y no es capaz de delegar las actividades.
- *Especialista*: Es aquel que tiene las habilidades específicas para llevar a cabo las tareas. La debilidad de este rol es que sólo se centra en un área muy delimitada.

Actividad 13

Lee detenidamente los diferentes roles que se pueden adoptar durante el trabajo de equipo. Reflexiona cuál ha sido el que has tomado en experiencias pasadas y por qué.

Las cinco C's

Aún con sus características individuales y propias de cada rol que puede existir dentro de los equipos, Tom Peters (s.f.) propuso un listado de cinco características que se repetían en los equipos de trabajo que estudió, considerándolas cualidades necesarias para cada integrante dentro del equipo, y que así pudieran llevar a cabo sus actividades de manera satisfactoria:

- *Comunicación:* Es el parteaguas de la coordinación de actividades dentro de un equipo, para que cada miembro conozca la tarea que se le ha asignado para desempeñar. Además, es necesaria para poder expresar los sentimientos que permitirán una buena relación entre las diferentes partes del equipo.
 - *Coordinación:* Tomando en cuenta las habilidades que cada uno de los miembros dentro de un equipo tiene, aquel que se encargue de tomar el liderazgo dentro del mismo debe saber cómo explotarlas y aplicarlas dentro de cada tarea a desarrollar y así poder llevar a cabo las actividades.
 - *Complementariedad:* Cada uno de los miembros debe ser capaz de poner al servicio del equipo las distintas habilidades que cada uno posee, buscando como estas pueden permitirle completar las tareas y alcanzar los objetivos.
 - *Confianza:* Tomando en cuenta sus habilidades, los integrantes deben creer en estas y en aquellas que sus compañeros puedan tener, y que serán útiles para poder realizar actividades dentro del equipo.
 - *Compromiso:* El alcance del objetivo debe ser la principal prioridad dentro de los participantes, más allá de los intereses personales.
-

Actividad 14

Marca con una pequeña equis (x) sobre la viñeta de las características que has puesto en práctica dentro de los equipos a los que has pertenecido. Comenta tus resultados con el grupo y menciona cómo puede poner en práctica aquellas cualidades que no marcaste.

Actividad 15

En equipo realiza una lista de actividades según el proyecto indicado por la persona capacitadora. Individualmente, asigna cada una de las actividades a un miembro del equipo. Comenta tus resultados.

Sesión 4

Comunicación Asertiva (Tiempo total designado: 20 minutos)

Ser asertivo es la capacidad de expresar un mensaje, una actitud, un valor, una opinión o una emoción de forma activa, pero sin perjudicar ni agredir al interlocutor. Se trata de una forma de comunicar madura, con la que se es capaz de emitir un mensaje y defender los derechos propios de manera hábil y con la seguridad de que llegará correctamente al receptor del mismo.

Proceso de la comunicación

Shannon & Weaver (1948, citado en Chiavenato 2019) propone un modelo sobre el proceso de la comunicación, destacando sus diferentes elementos y cómo existe la interacción entre los mismos.

Actividad 16

Escribe las definiciones de cada elemento del proceso de la comunicación.

Fuente: _____

Mensaje: _____

Codificación: _____

Canal: _____

Decodificación: _____

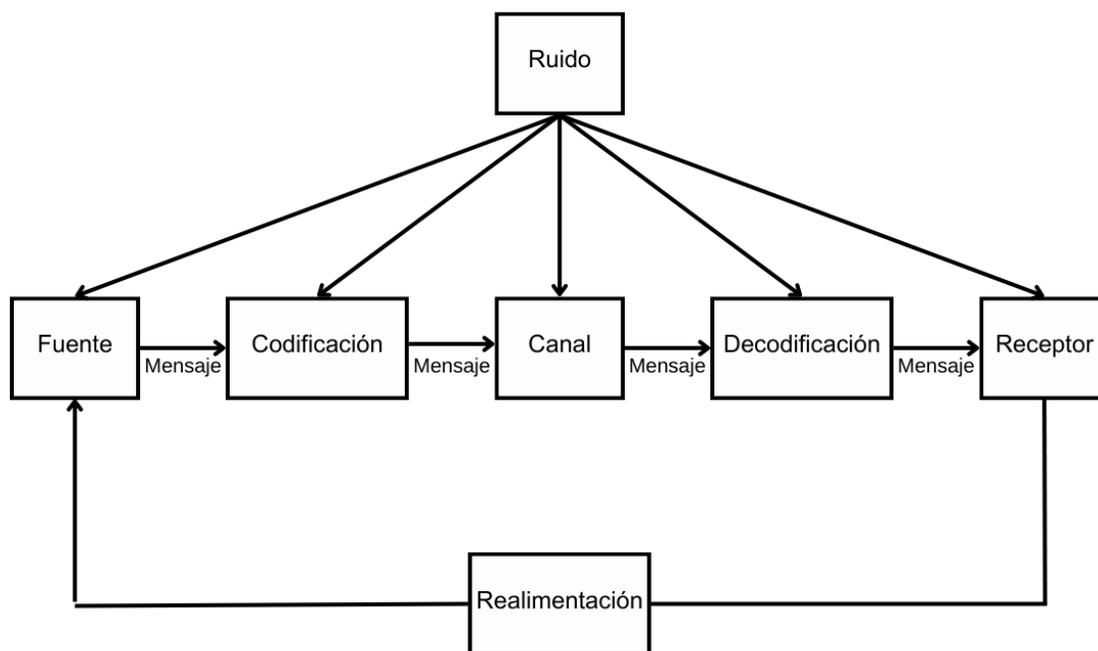
Receptor: _____

Realimentación: _____

Ruido: _____

Contexto: _____

Modelo del Proceso de la Comunicación propuesto por Shannon & Weaver (1948, citado en Chiavenato, 2019)



Este modelo nos muestra los diferentes elementos que hacen posible el proceso de la comunicación, mismos que llegan a ser intercedidos por el ruido, haciendo que el mensaje pueda ser alterado.

¿Qué es la Comunicación Asertiva?

La comunicación asertiva hace referencia a la capacidad de expresión verbal y preverbal de las ideas personales de manera hábil y apta, misma que puede ayudar a encontrar soluciones a diferentes situaciones que se puedan presentar, además de señalar los pensamientos, emociones y sentimientos propios sin transgredir los derechos ajenos, y poder estar dispuesto a escuchar de

regreso lo que los demás tengan que expresar sobre lo mencionado (Pérez et al., 2017; Silva et al., 2020).

Para que la interacción que involucra a la comunicación asertiva sea efectiva, debe contar con tres elementos esenciales, ser directa, honesta y expresiva (Silva et. al, 2020).

Tipos de comunicación

Silva et al. (2020) compilan los distintos tipos de comunicación, y dan un análisis de los elementos que conforman cada uno:

- *Pasivo*: Tiende a evadir la confrontación y prefiere agradar al interlocutor. Prefiere no involucrarse y no dar su opinión para poder pasar desapercibido, mostrando conformidad ante las decisiones tomadas. Se presenta como una persona insegura, usando un tono de voz bajo, hablando entrecortado, además de irse al extremo de hacerlo muy lento o muy rápido, expresando pocas palabras.
- *Agresivo*: Las personas que manejan este tipo de conversación tienden a adquirir una postura prepotente, imponiendo sus ideas sobre las opiniones vertidas dentro de la comunicación. Tiende a amedrentar y amenazar a su interlocutor, generando obstáculos para que se desarrolle el discurso. Aumenta el tono de voz y utiliza críticas para aumentar su control.
- *Asertivo*: Se considera como el estilo de comunicación ideal, ya que permite al interlocutor participar mientras se respeta su opinión. Defiende sus intereses, argumentos y derechos sin menospreciar o anular los que comparten las demás personas. Busca soluciones que favorezcan a todas las partes involucradas en las situaciones o conflictos que se le presenten.

Elementos de la Comunicación Asertiva

En adición a lo anterior, existen características que impactan en la comunicación para que esta pueda ser considerada como asertiva (Concepto, s.f.):

- *La postura corporal*: Se considera el adoptar una posición corporal que genere confianza en el interlocutor, haciendo que se perciba interés y sinceridad. Uno de los elementos claves para esto es mirar al otro mientras se habla.
- *La gestualidad*: Al momento de compartir los pensamientos, es necesario acompañarlos con gestos que sean congruentes, con el fin de reforzar lo dicho.
- *La articulación*: Esta característica engloba la manera en que se pronuncian las palabras, la cadencia de la oración y el tono de voz. Se debe tener una pronunciación clara, hablando a una velocidad constante y media, a un volumen apto para que se mantenga la atención del interlocutor.
- *La reciprocidad*: El intercambio durante la comunicación debe ser equitativo para que se pueda respetar el tiempo para las ideas de ambas partes. Si sólo se habla sin dejar el tiempo para que el interlocutor exprese sus ideas, se transmite la sensación de indiferencia.
- *Localización*: Se refiere al lugar donde se escoge tener la conversación. Este debe contar con un ambiente donde ambas partes se sientan cómodas y que permita el correcto intercambio de mensajes entre ambos interlocutores.

Actividad 17

¿Qué entiendes por asertividad? Escribe tu propia definición.

Técnicas de la Comunicación Asertiva

Dentro de la comunicación asertiva existen diferentes técnicas de comunicación asertiva que permiten aplicarla en distintos ámbitos (Concepto, s.f.; Acevedo et al., 2015; Vargas García et al., 2022).

Disco Rayado: Hace referencia a repetir un mensaje, usando el mismo tono y cadencia, para puntualizar el mensaje que queremos dar en caso de no haber sido recibido de una manera idónea o haya sido ignorado (Serrano, 2015).

Banco de Niebla: Se refiere a sólo dar la razón a los elementos de los argumentos o críticas con los que estamos de acuerdo, pero dejando de lado aquellos que no se está, así evitando generar un conflicto (Serrano, 2014).

Aserción Positiva: Serrano (2014) menciona que es el dar elogios a las personas que nos rodean cuando estas han realizado un buen trabajo o desempeñado una actividad de manera correcta, generando un reforzamiento positivo que les invite a continuar con el buen desempeño.

Aserción Negativa: Esta técnica se pone en práctica al momento de asumir los errores cometidos por uno mismo. Más allá de pedir disculpas, se refiere a reconocer aquella conducta incorrecta para no volver a repetirla (Serrano, 2014).

Pregunta Asertiva: En lugar de afirmar un defecto o hacer un reproche, se formula la pregunta de qué falta o cómo se puede mejorar la situación u obtener el resultado buscado. “¿Cómo te ayudo a que termines el trabajo?” (Serrano, 2014).

Actividad 18

En equipos armen una dramatización de una situación donde pondrán en práctica alguna de las técnicas de la comunicación asertiva. El resto del grupo intentará adivinar qué técnica es.

Actividad 19

En parejas armen una dramatización de una situación donde pondrán en práctica alguna de las técnicas de la comunicación asertiva. El resto del grupo intentará adivinar qué técnica es.

Sesión 5

Toma de Decisiones (Tiempo total designado: 120 minutos)

Robbins (1987, citado en Solano, 2003) define la toma de decisiones como el escoger entre dos o varias opciones, y esto es una actividad que se lleva a cabo en la vida cotidiana siguiendo un proceso común, y es por ello que no existe mayor diferencia entre las decisiones simples y complejas.

Takemura (2020) mencionan la toma de decisiones como un proceso amplio en el que se incluyen la evaluación de las diferentes alternativas, el juicio de las mismas ante la situación que se presenta, y la elección de alguna de ellas.

Finalmente, Laoyan (2022) menciona este proceso como un método que tiene como finalidad recabar información y realizar una evaluación de la misma para poder elegir alguna de las opciones presentadas.

Tipos de decisiones

Existen diferentes clasificaciones para las decisiones basándose en diferentes características. Dentro de estas jerarquizaciones, las más comunes son las decisiones conscientes y automáticas, y las decisiones simples y complejas. Kahneman (2011) propuso la existencia de dos sistemas de pensamiento. El Sistema 1 es responsable de las decisiones automáticas, mientras que el Sistema 2 se encarga de las decisiones conscientes:

- Decisiones automáticas: Estas decisiones son rápidas, intuitivas y no requieren un esfuerzo mental significativo. El Sistema 1 se basa en experiencias previas y conocimientos implícitos para tomar decisiones de forma casi inmediata (Kahneman, 2011).
- Decisiones conscientes: El Sistema 2, que es más lento y deliberativo, interviene en las decisiones conscientes. Estas decisiones requieren un análisis cuidadoso, reflexión y consideración de diversas alternativas antes de tomar una decisión final (Kahneman, 2011).

La diferenciación entre decisiones simples y complejas fue propuesta por Simon & March (1958):

- Decisiones simples: Son aquellas en las que se manejan pocos factores o variables. Según Simon (1977), en estas decisiones el problema está bien estructurado, las alternativas están claras y las consecuencias son relativamente predecibles.
- Decisiones complejas: En contraste, las decisiones complejas involucran múltiples variables, incertidumbre y consecuencias significativas. Estas decisiones suelen estar asociadas con problemas no estructurados, donde las alternativas no están claras, la información puede ser incompleta y las consecuencias son inciertas (March, 1994).

Actividad 20
Clasifica cinco decisiones de cada uno de los tipos mencionados en la sesión.

Automáticas

Conscientes

Simples

Complejas

Proceso de toma de decisiones

Laoyan (2022) hace mención de siete pasos que se deben tomar en cuenta durante el proceso:

1. *Identificar la decisión que se tiene que tomar:* durante este paso se pueden emplear preguntas que permitan delimitar los objetivos a alcanzar. Esto permite que, mientras sea clara la meta, se pueden evaluar decisiones que sean afines a la misma.
2. *Reunir información relevante:* para que este paso sea ejecutado de manera correcta, es necesario que se busque información de diferentes fuentes para poder tener una visión más completa del contexto en el que se desenvuelve el objetivo.
3. *Identificar las soluciones alternativas:* es en este momento donde se buscan diferentes alternativas para poder solucionar el problema. Es bueno que sean diferentes entre sí, ya que así se tiene mayores posibilidades de encontrar una que satisfaga todas las necesidades.
4. *Sopesar las opciones:* durante este paso se debe hacer uso de herramientas que ayuden a evaluar las diferentes opciones que hemos investigado y que se pueden haber presentado.
5. *Elegir una de las alternativas:* esto es considerado como la decisión final, ya que, después de tomar en cuenta todas las características de las opciones que fueron presentadas, se elige aquella que complete mayormente los elementos que se consideraron en el objetivo.
6. *Poner en acción:* una vez que ha sido elegida la opción con la que se trabajará, se debe poner en marcha dicha acción.
7. *Revisar la decisión tomada y su impacto:* finalmente, se debe evaluar los resultados que se obtuvieron una vez que fue puesta en marcha.

Actividad 21

En equipos, expongan las etapas del proceso de toma de decisiones.

Matriz de Pugh

Para poder llevar a cabo la toma de decisiones, existen diferentes herramientas que son útiles al momento de evaluar las alternativas que se tienen (Laoyan, 2022). Una de ellas es la Matriz de Toma de Decisiones, también conocida como Matriz de Pugh (Martins, 2023). Esta herramienta resulta de utilidad cuando se debe de decidir entre varias opciones y existen varios factores a considerar de las mismas.

Pasos de la Matriz de Pugh

Actividad 22

Escribe las instrucciones para llevar a cabo una Matriz de Pugh

Actividad 24

Lee las definiciones de liderazgo y escribe tu propia definición de liderazgo basándose en ellas.

Habilidades dentro del liderazgo

Cloke & Goldsmith (2002; citados en Chiavenato, 2019) mencionan que existen habilidades que deben ser poseídas y desarrolladas por el líder para así poder dirigir y motivar al grupo, mismas que son:

Habilidades de carácter: Hacen referencia a la integridad que tiene el líder como persona, su autoconocimiento, sensibilidad y la congruencia entre las acciones que realiza y sus valores personales.

Habilidades para relacionarse: Estas habilidades son las que le permiten al líder comunicarse, ya sea en cualquier canal de comunicación, esto permite que haya la capacidad de gestionar los resultados de las diferentes actividades, así como dar la retroalimentación necesaria.

Habilidades para la mediación: La capacidad de poder gestionar y llevar a la resolución los conflictos que se presentan dentro de una organización debe estar dentro del repertorio de habilidades de las personas que toman una posición de liderazgo.

Habilidades cognitivas: Al ser una fuente de orientación dentro del grupo, el líder debe generar un ambiente donde el resto de integrantes del grupo puedan ampliar sus conocimientos de manera autogestiva y crítica.

Habilidades de decisión: Durante el proceso del liderazgo pueden presentarse situaciones donde deben ser tomadas decisiones con base en la completación de los objetivos que fueron delimitados. Es por ello que los líderes deben tener habilidades para poder analizar las diferentes opciones respecto al contexto en el que se presentan, y así poder escoger aquella que satisfaga de la mejor manera la situación.

Habilidades para la acción: Como fue mencionado anteriormente, la relación entre el líder y el grupo tiene un fuerte pilar en el enfoque para poder alcanzar las metas previamente establecidas, es por ello que quienes ocupan un puesto de liderazgo deben tener habilidades que les permitan poner en marcha las diferentes acciones que se gestionan dentro del grupo para poder obtener los resultados deseados.

Actividad 25

En equipo, mencionen habilidades que debería tener un líder. Posteriormente, organícenlas dentro de cada tipo de habilidad que mencionan Cloke y Goldsmith.

Habilidades de carácter

Habilidades para relacionarse

Habilidades para la mediación

Habilidades cognitivas

Habilidades para la decisión

Habilidades para la acción

Actividad 26

Debajo de la descripción de cada estilo de liderazgo, escribe las palabras claves de ellas.

Liderazgo Autocrático: el líder no da lugar a la participación de las personas, utilizando estrategias de dominio para que el grupo adopte una actitud sumisa. Este estilo tiene como una de sus características el énfasis en la producción del grupo y los resultados obtenidos, dejando de lado la parte humana. Se mantiene la dirección de una manera centralizada, con una posición superior y distante de sus colaboradores, logrando que la comunicación sólo fluya desde su dirección hacia los miembros del grupo, generando relaciones formales e impersonales como resultado (González & Cubillán, 2012; Geraldo Campos et al., 2020).

Liderazgo Transaccional: está caracterizado por el acuerdo que se crea entre el grupo y el líder, basándose en un proceso de recompensas generadas por el desarrollo de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos que se han planteado. Es así que el desempeño alto es remunerado y el desempeño bajo se castiga. El problema que puede generar este estilo de liderazgo es el mantener el nivel de desempeño de una manera constante, ya que puede ser que no existan recompensas en todo momento o que estas pierdan el impacto sobre los colaboradores (González & Cubillán, 2012; Geraldo Campos et al., 2020).

Liderazgo Transformacional: se caracteriza por una motivación generada mediante actitud positiva, teniendo un intercambio entre todas las partes relacionadas para conocer las necesidades que puedan existir y sus posibles soluciones, esto con el objetivo de alcanzar las metas planteadas. Los rasgos que se describen en un líder transformacional son el poder estimular e inspirar a los colaboradores logrando resultados no sólo a nivel laboral, sino también a nivel personal. La principal herramienta que se utiliza en este caso es el conocimiento de las situaciones que se desarrollan dentro del grupo y la visión a largo plazo que puede tener el líder, haciendo que los colaboradores se sientan identificados, visibilizados e involucrados con los objetivos y metas (González & Cubillán, 2012; Geraldo Campos et al., 2020). Bass (1995; citado en González & Cubillán, 2012) en lista cinco características básicas para el líder transformacional, siendo estas el carisma, la estimulación intelectual, la consideración individual, la motivación inspiracional y la tolerancia psicológica.

Liderazgo Carismático: Basándose en el carisma, este estilo en donde el líder toma el papel de animador ante el grupo inspirando e impulsándoles mediante sus propias experiencias. Una de las maneras más efectivas para que el líder haga uso de su carisma para poder ser tomado en cuenta en este puesto, es cuando esta conducta nace de la empatía el altruismo por las situaciones que se viven dentro de la organización (Rushton, 1982; Conger & Canungo, 1992; citados en Geraldo Campos et al., 2020).

Laissez-faire: Toma su nombre de la expresión francesa cuyo significado es “dejar hacer”, se basa en delegar completamente las acciones y decisiones a las y los colaboradores, incluso aquellas que pueden ser propias del papel del líder. La persona que toma el proceso de liderazgo asume la premisa que los miembros del grupo no pueden predecirse, y por lo mismo se ahorra el intento de

controlar a los entes individuales con las características que les acompañan. En este estilo de liderazgo es también caracterizado por la falta de planeación para alcanzar los objetivos, incluso una deficiencia de los mismos. (González & Cubillán, 2012; Geraldo Campos et al., 2020).

Actividad 27

Revisa de nuevo las descripciones de los estilos de liderazgo y marca aquella con la que te identifiques por situaciones pasadas.

Reflexiona cuál estilo te gustaría adoptar para situaciones futuras.

Evaluación final

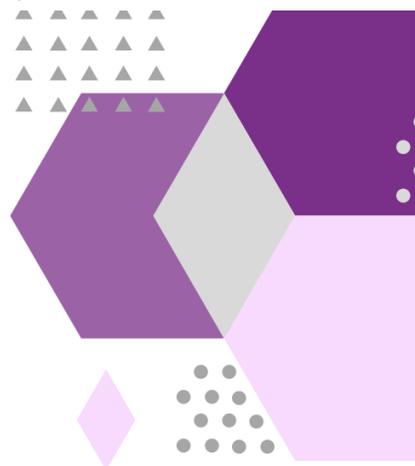
En equipos preparen una dramatización donde pongan en práctica y tomen en cuenta los temas vistos a lo largo de las sesiones. Deben entregar el guion que prepararon señalando cada uno de los temas que abordarán. Posteriormente, presentarán la dramatización frente al grupo.

Referencias

- Acevedo Guzmán, Á. P., Martínez Miñota, D. L., & Otero Niño, G. M. (2015). *Programa de comunicación asertiva para mujeres víctimas de violencia intrafamiliar*. Universidad Cooperativa De Colombia.
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/0ae2f149-c236-41cf-b6b4-481452e06957/content>
- Takemura, K. (2020). *Decision-Making Process*. En E. Elgar (Ed.), *Handbook of Theories of Decision-Making*. Springer.
- Aranzabal, A., Álvarez Arregui, E., & Miguélez Urra, J. (2022). Team formation on the basis of Belbin's roles to enhance students' performance in project-based learning. *Education for Chemical Engineers*, 38, 22–37. <https://doi.org/10.1016/j.ece.2021.11.001>
- Chiavenato, I. (2019). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. (4 ed.). McGraw Hill.
- Concepto. (s.f.). *Comunicación asertiva*. Concepto. <https://concepto.de/comunicacion-asertiva/>
- Dropbox. (s.f.). *¿Qué es la matriz de Eisenhower?*. Dropbox: Recursos.
<https://experience.dropbox.com/es-la/resources/eisenhower-matrix>
- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). *Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático*. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56.
- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Perez, E. . (2020). *Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica*. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174.
<https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- González, O. G., & Cubillán, L. G. (2012). *Estilos de liderazgo del docente universitario*. *Multiciencias*, 12(1), 35-44.
- Guerra-Báez, S. P. (2019). *Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios*. *Psicología Escolar e Educativa*, 23.
- Hewitt, S. (2006). 9 Soft Skills For Success. Askmen.com.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

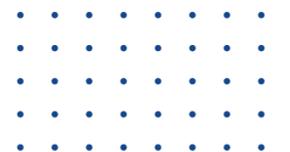
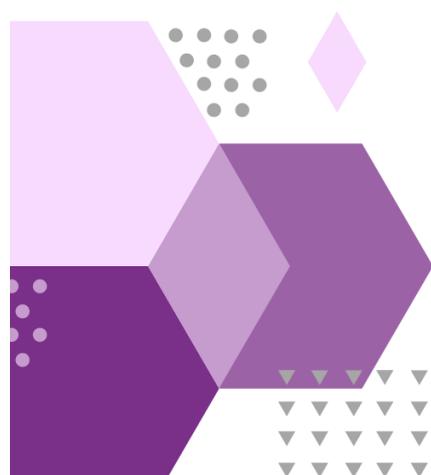
- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). *Before you make that big decision*. Harvard Business Review, 89(6), 50-60.
- Koontz, H. & Weinrich, H. (2024). *Administración*. Mc Graw-Hill.
- Lagos García, C. (2012). *Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades blandas: desde la visión de los alumnos líderes de Iº a IVº medio*. Repositorio Universidad Alberto Hurtado <http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5549/TRSLagos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). *The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer*. Human resource development quarterly, 22(1), 111-122.
- Laoyan, S. (17 de agosto de 2022). *Toma de decisiones: definición, pasos, tipos y características*. Asana. <https://asana.com/es/resources/decision-making-process>
- López Obando, J. D. (2021). *Desarrollo de una aplicación móvil para una eficiente gestión del tiempo, haciendo uso de la técnica pomodoro*. Universidad Nacional Abierta Y A Distancia. Escuela De Ciencias Básicas, Tecnología E Ingeniería.
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. Free Press.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Martins, J. (21 de febrero de 2023). *7 sencillos pasos para crear una matriz de decisiones (con ejemplos)*. Asana. <https://asana.com/es/resources/decision-matrix-examples>
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistema, surgimiento y modelos*. Cinterfor/OIT.
- Pérez, A. C., León, N. K. Q., & Coronado, E. A. G. (2017). *Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida*. Enseñanza e investigación en psicología, 22(1), 58-65.
- E-Student. (2021). Task Prioritization with the Eisenhower Matrix: A Step-by-Step Guide. Recuperado de <https://e-student.org/eisenhower-matrix-guide/>
- Robles, M. M. (2012). *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*. Business Communication Quarterly, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Santos, C. E. (2017). *Desarrollo de habilidades*. Universidad Ecotec.

- Serrano, I. (2014). *Aserción Negativa Y Positiva: Aceptar Errores Y Dar/Recibir Halagos*. Web Psicólogos. <https://webpsicologos.com/habilidades-sociales/asercion-negativa-y-positiva-acceptar-errores-y-dar-recibir-halagos/>
- Serrano, I. (2014). *Mejorar la asertividad: Banco de Niebla*. Web Psicólogos. <https://webpsicologos.com/habilidades-sociales/mejorar-la-asertividad-banco-de-niebla/>
- Serrano, I. (2015). *Técnicas Asertivas: Disco Rayado*. Web Psicólogos. <http://www.webpsicologos.com/blog/tecnicas-asertivas-disco-rayado/>
- Silva, A. (2016). *What is Leadership?*. Journal of Business Studies Quarterly, 8(1), 1-5. <https://www.proquest.com/openview/da932f3ddd496ce36e7f30f9e133b141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382>.
- Silva, A. (2016). *What is Leadership?*. Journal of Business Studies Quarterly, 8(1), 1-5. <https://www.proquest.com/openview/da932f3ddd496ce36e7f30f9e133b141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382>.
- Silva, A. K. L., Barrientos-Monsalve, E. J., & Díaz, M. C. C. (2020). *Comunicación asertiva, ¿estrategia de competitividad empresarial?*. Aibi, Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, 8(1), 147-153.
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*. Prentice Hall.
- Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D., & Solano, M. C. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Paidós.
- Solano, A. I. (2003). *Toma de decisiones gerenciales*. Tecnología en marcha, 16(3), 44-51.
- Vargas García, M. P., Barajas Zárate, M. A., & Pulido Peralta, A. M. (2022). *Selección de técnicas de comunicación asertiva como estrategia de apoyo para el mejoramiento de clima organizacional en los teletrabajadores en Colombia*. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales, Psicología. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/45443>
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (2020) *Módulo II. Taxonomías del Aprendizaje*. Diplomado: Evaluación de los Aprendizajes. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Recuperado de: https://repmdl.buap.mx/repositorio/Diplomado-Evaluacion-Aprendizajes_2020/Septiembre/html/modulo02/recursos/modulo02-tipos-taxonomias.pdf



MANUAL DEL INSTRUCTOR

HABILIDADES BLANDAS PARA UNIVERSITARIOS



OBJETIVO GENERAL



Al finalizar el curso, el participante aplicará las técnicas abordadas durante las sesiones, actuando en una dramatización de manera individual en un tiempo límite de 10 minutos con un mínimo del 80% de aciertos durante la ejecución.

INTRODUCCIÓN



El presente manual ha sido elaborado para ofrecer una guía detallada que oriente a los instructores en la correcta impartición del curso "Habilidades Blandas para Universitarios", dirigido a los estudiantes de la Facultad de Psicología de la UNAM. Este documento no solo proporciona los lineamientos esenciales para la organización y ejecución del curso, sino que también sirve como una herramienta clave para garantizar la coherencia y calidad en cada una de las etapas de la formación.

Entre sus finalidades, el manual tiene el objetivo de asegurar que los instructores puedan estructurar adecuadamente cada sesión, adaptando los contenidos y metodologías a las necesidades de los estudiantes, y manteniendo el enfoque en el desarrollo integral de las habilidades blandas. Además, permite a los instructores tener un mayor control sobre aspectos logísticos y pedagógicos, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos del curso.

Asimismo, este manual busca fungir como una referencia para resolver dudas, tomar decisiones oportunas y enfrentar imprevistos durante el desarrollo de las clases. Con ello, los instructores podrán crear un entorno de aprendizaje dinámico y efectivo que promueva la participación activa y el aprendizaje significativo de los estudiantes.

REQUERIMIENTOS DEL LUGAR



Es necesario contar con suficientes sillas y mesas para acomodar a cada uno de los participantes, procurando que sean fácilmente movibles para facilitar la formación de grupos de trabajo. El aula asignada debe ser lo suficientemente amplia para permitir el libre desplazamiento tanto de los facilitadores como de los participantes, además de contar con un área específica destinada a la proyección y ubicación de materiales didácticos.

Asimismo, el espacio debe disponer de servicios adecuados de electricidad, acceso inalámbrico a internet, buena iluminación y ventilación, esenciales para el correcto desarrollo de actividades como la proyección de recursos audiovisuales, la escritura, la lectura y las reuniones en equipo, garantizando al mismo tiempo la comodidad de los participantes.

REQUERIMIENTOS DE LAS PERSONAS



Las personas participantes deben estar inscritas actualmente en la Facultad de Psicología, UNAM.

EQUIPO REQUERIDO



Para la correcta ejecución de las actividades incluidas en el curso "Habilidades Blandas para Universitarios", es imprescindible contar con el siguiente equipo tecnológico:

- Proyector multimedia portátil
- Cable HDMI
- Extensión eléctrica
- Equipo de cómputo con acceso a Wi-Fi
- Memoria USB
- Mesa para colocar el proyector
- Altavoz o bocina bluetooth portátil

Para garantizar el buen desarrollo del curso, se recomienda realizar una revisión previa del estado y correcto funcionamiento de todos los dispositivos mencionados. Esta verificación anticipada es crucial para identificar posibles fallos técnicos y evitar que cualquier inconveniente interfiera con el tiempo destinado a la capacitación. Es aconsejable probar la conectividad entre los dispositivos, como la compatibilidad entre el proyector y el equipo de cómputo a través del cable HDMI, así como la calidad del audio del altavoz portátil.

Adicionalmente, sería conveniente contar con repuestos o alternativas para cada uno de los equipos esenciales, como cables de respaldo o un segundo proyector, en caso de que el equipo principal presente problemas durante la sesión. Esto proporcionará una mayor flexibilidad y minimizará el riesgo de interrupciones.

También se sugiere organizar los dispositivos en el aula de forma anticipada, verificando la disposición adecuada del mobiliario para evitar cables enredados o desorden que puedan obstaculizar el movimiento de los facilitadores y participantes. En el caso del equipo de cómputo, se recomienda tener acceso rápido a la memoria USB o archivos en la nube para agilizar la proyección de los materiales de la capacitación.

ACTIVIDADES



Para asegurar el óptimo desarrollo de las actividades iniciales y las correspondientes a cada unidad del curso, es recomendable que los materiales necesarios sean entregados a los participantes con suficiente antelación. Esto les permitirá familiarizarse con los recursos y prepararse mejor para las dinámicas por realizarse. Es importante que dichos materiales sean presentados de manera clara y organizada, facilitando su comprensión y uso durante las actividades.

Además, es fundamental que las instrucciones de cada actividad sean comunicadas de forma concisa y clara, para evitar confusiones o malentendidos. Se sugiere hacer una breve introducción explicativa antes de cada dinámica, enfocándose en los puntos clave y objetivos. Inmediatamente después, es aconsejable abrir un espacio para que los participantes puedan expresar dudas o solicitar aclaraciones, asegurándose de que todos comprendan bien los pasos a seguir antes de comenzar la actividad.

En cuanto a las actividades que requieren una reorganización del mobiliario o un ajuste del espacio, es importante llevar a cabo estos cambios de forma silenciosa y eficiente, preferentemente mientras se brindan las indicaciones finales o se realizan aclaraciones. De esta manera, se optimiza el tiempo destinado a la dinámica y se minimizan interrupciones innecesarias. El objetivo es que el ambiente de trabajo esté preparado antes de iniciar, para facilitar la transición fluida hacia la actividad, permitiendo que los participantes se integren rápidamente y sin distracciones.

Se recomienda también que el facilitador supervise el acomodo del mobiliario para asegurarse de que todos los participantes estén ubicados de manera cómoda y que el espacio sea el adecuado para la actividad, promoviendo un ambiente en el que puedan interactuar y colaborar de forma efectiva. Esto incluye verificar que haya suficiente espacio para moverse si la actividad lo requiere, así como asegurarse de que todos los recursos necesarios, como proyectores o pizarras, estén accesibles y visibles para todos los asistentes.

A continuación, se enlistan las actividades a realizar a lo largo del evento de capacitación, así como las instrucciones necesarias, los materiales de apoyo en caso de ser necesarios.

Encuadre (Tiempo total designado: 20 minutos)

Instrucción	<p>Se pide a las personas participantes que piensen en cinco características propias que les defina.</p> <p>Se toma una pelota de espuma suave y se le da a la persona participante más cercana.</p> <p>Se pide a la persona participante que pase la pelota a sus compañeros mientras se toca música.</p> <p>Al terminar la música, la persona que tenga la pelota en sus manos tendrá que compartir las características con el resto del grupo.</p>
Equipos	No aplica.
Producto	Presentación
Diapositiva	2
Actividad	No aplica.

Actividad 1
¿Qué es lo que esperas del curso?

Instrucción	<p>Se pide a las personas participantes que redacten las expectativas que tienen sobre el curso, dándoles un lapso de tres minutos.</p> <p>Al terminar el tiempo, se elige al azar a personas participantes para que compartan lo que escribieron.</p> <p>En plenaria se comenta y se establece lo que va a ser contemplado dentro del curso.</p>
Equipos	No aplica.
Producto	Manejo de expectativas
Diapositiva	2

Actividad 2
¿Cómo definirías habilidades blandas?

Instrucción	Se pide a las personas participantes que escriban una definición de habilidades blandas según lo revisado en la sesión.
-------------	---

	<p>Al terminar, se pide que la digan en voz alta.</p> <p>En plenaria, se comentan las diferencias y semejanzas de las definiciones.</p> <p>Se indica a la persona participante que redacte una nueva definición tomando en cuenta lo compartido por las demás personas.</p>
Equipos	No aplica.
Producto	No aplica.
Diapositiva	3
Actividad	Actividad 2

Actividad 3

Escribe tres habilidades que crees que son blandas y tres habilidades que crees que son duras.

Instrucción	<p>Se pide a las personas participantes que escriban tres habilidades blandas.</p> <p>En plenaria se comentan y se crea una lista con las respuestas.</p> <p>Se pide a las personas participantes que escriban tres habilidades duras.</p> <p>En plenaria se comentan y se crea una lista con las respuestas.</p>
Equipos	No aplica.
Producto	No aplica.
Diapositiva	4
Actividad	Actividad 3

Actividad 4

Une con una línea las habilidades blandas y las habilidades duras

Instrucción	<p>Se indica a la persona participante que unan con una línea las columnas.</p> <p>Al finalizar, se comenta en plenaria las respuestas y se corrigen los errores que pudieran existir.</p>
Equipos	No aplica.
Producto	Columnas relacionadas.
Diapositiva	No aplica.

Actividad	Actividad 4.
-----------	--------------

Actividad 5

Escribe la definición de cada una de las habilidades blandas que se verán a lo largo del curso.

Instrucción	Se pide a las personas participantes que comenten en voz alta las definiciones de las habilidades blandas que se abordarán a lo largo del curso. En plenaria, se crean definiciones de acuerdo a lo compartido, y posteriormente se escriben.
Equipos	No aplica.
Producto	Definiciones.
Diapositiva	5
Actividad	Actividad 5

Actividad 6

Responde las preguntas de la presentación.

Instrucción	Al finalizar el tema, se pide a las personas realizar una lectura del tema en el manual del participante. Al finalizar, se pide que individualmente contesten las preguntas proyectadas en la presentación: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué son las habilidades blandas? • ¿Por qué son importantes las habilidades blandas? • Menciona al menos cinco habilidades blandas y cinco habilidades duras • ¿Cuáles son las habilidades blandas que se abordarán durante el curso? • Define con tus palabras "habilidades blandas" En plenaria, se comentan las respuestas de las personas participantes.
Equipos	No aplica.
Producto	No aplica.
Diapositiva	6
Actividad	Actividad 6

Actividad 7

Parafrasea las definiciones de gestión del tiempo que se proyectan en la presentación.

Instrucción	Se pide a las personas participantes que formen equipos. En equipo se leen y comentan las definiciones proyectadas en la presentación. Se escriben las definiciones a las que hayan llegado en consenso.
Equipos	6
Producto	Definiciones escritas.
Diapositiva	7 - 8
Actividad	Actividad 7

Actividad 8

*Escribe las actividades de algún proyecto que debas realizar.
Ordena las actividades que escribiste anteriormente en urgentes e importantes,
algunas pueden estar en ambas columnas
Realiza una Matriz de Eisenhower con las actividades que previamente
organizaste.*

Instrucción	Se pide a las personas participantes que escojan un proyecto personal. Se escriben las actividades de este proyecto. Posterior a la redacción, se organizan las actividades en urgentes e importantes. Con la jerarquía, se realiza una Matriz Eisenhower con los cuadrantes que la componen.
Equipos	No aplica.
Producto	Matriz Eisenhower
Diapositiva	9
Actividad	Actividad 8

Actividad 9

*Sigue las instrucciones que se encuentran en la presentación.
Enlista las actividades de principio a fin que tendrías que llevar a cabo para
cumplir con la tarea que escogiste.*

Haz una nueva lista acomodando las actividades y asignándoles los pomodoros necesarios para llevarlas a cabo.

Ve los siguientes ejemplos de señalizaciones de la Técnica Pomodoro y escribe de qué se trata cada uno.

Lleva a cabo la actividad que escogiste, siguiendo la lista con los pomodoros asignados, y comenta tus resultados.

Instrucción	<p>Se pide a las personas participantes que pasen a una mesa previamente acomodada con tarjetas que describen funciones de la vida cotidiana y escojan una al azar.</p> <p>Con base en la función, se desarrolla una lista de las actividades que se deben realizar para cumplir con ella.</p> <p>Se pide a las personas participantes que respondan las preguntas en el manual.</p> <p>De forma asincrónica, se pide a las personas participantes que realicen la función utilizando la técnica pomodoro.</p>
Equipos	No aplica.
Producto	Bitácora técnica pomodoro.
Diapositiva	11 - 12
Actividad	Actividad 9

Actividad 10

Realiza una Bandeja de Entrada con al menos cinco actividades. Utiliza todos los elementos enlistados previamente.

Organiza las actividades siguiendo los puntos que marca el Método GTD.

Responde las preguntas que serán proyectadas en la presentación.

Instrucción	<p>Se pide a las personas participantes que creen una bandeja de entrada con al menos 5 actividades.</p> <p>Se organizan las actividades con base en el método GTD.</p> <p>Se responden las preguntas proyectadas en la presentación</p>
Equipos	No aplica.

Producto	Bandeja de entrada.
Diapositiva	13 - 14
Actividad	Actividad 10.

Actividad 11

En equipo, realiza la gestión de un proyecto de su elección ocupando la técnica seleccionada por la persona instructora.

Instrucción	Se pide a las personas participantes que formen equipos. En equipo se escoge un proyecto con el cual trabajar. Al azar se le indica a cada equipo la técnica que va a emplear. Al terminar, se presentan los resultados por equipo frente al grupo.
Equipos	6
Producto	Gestión de tiempos del proyecto.
Diapositiva	No aplica.
Actividad	Actividad 11

Actividad 12

En equipos, debate sobre los siguientes equipos y especifiquen de qué tipo es.

Instrucción	Se pide a las personas participantes que formen equipos. Se comenta los tipos de equipos revisados en la sesión. En consenso, se le asigna uno de los tipos en cada opción presentada. Se comenta la respuesta frente al grupo.
Equipos	5.
Producto	No aplica.
Diapositiva	17.
Actividad	Actividad 12.

Actividad 13

Lee detenidamente los diferentes roles que se pueden adoptar durante el trabajo de equipo. Reflexiona cuál ha sido el que has tomado en experiencias pasadas y por qué.

Instrucción	Se pide a las personas participantes que lean detenidamente los roles en el manual. La persona participante reflexiona las experiencias pasadas y localiza el rol que desempeño en ellas. En plenaria se comentan las respuestas.
Equipos	No aplica.
Producto	No aplica.
Diapositiva	18.
Actividad	Actividad 13

Actividad 14

*Marca con una pequeña equis (x) sobre la viñeta de las características que has puesto en práctica dentro de los equipos a los que has pertenecido.
Comenta tus resultados con el grupo y menciona cómo puede poner en práctica aquellas cualidades que no marcaste.*

Instrucción	Se pide a las personas participantes que lean detenidamente cada una de las características en el manual. La persona participante reflexiona las experiencias pasadas y puntualiza cuáles ha puesto en práctica. En plenaria se comentan las respuestas.
Equipos	No aplica.
Producto	No aplica.
Diapositiva	19.
Actividad	Actividad 14

Actividad 15

En equipo realiza una lista de actividades según el proyecto indicado por la persona capacitadora.

*Individualmente, asigna cada una de las actividades a un miembro del equipo.
Comenta tus resultados.*

Instrucción	<p>Se pide a las personas participantes que formen equipos</p> <p>Se le informa al grupo que el proyecto en el que tienen que trabajar es la planeación y desarrollo de una fiesta para 100 personas.</p> <p>Usando los conocimientos del tema pasado, se realiza una lista de actividades en equipo.</p> <p>Se asigna una actividad a cada miembro del equipo de manera individual.</p> <p>Al finalizar, en plenaria se comenta la asignación de tareas, y por qué fue de esta manera.</p>
Equipos	3
Producto	Gestión de las actividades de una tarea por miembros del equipo.
Diapositiva	No aplica.
Actividad	Actividad 15

Actividad 16

Escribe las definiciones de cada elemento del proceso de la comunicación.

Instrucción	<p>En plenaria, se pide que se den definiciones de cada uno de los elementos del proceso de la comunicación.</p> <p>Se pide que den ejemplos de cada uno de ellos.</p> <p>Se pide a las personas participantes que escriban las definiciones con sus propias palabras en el manual.</p>
Equipos	No aplica.
Producto	No aplica.
Diapositiva	20.
Actividad	Actividad 16.

Actividad 17

¿Qué entiendes por asertividad? Escribe tu propia definición.

Instrucción	<p>Se pide al grupo que se separe por la mitad.</p> <p>Se pide que se debata sobre las siguientes cuestiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asertividad es la mejor forma de comunicarse. • Es lo mismo ser asertivo que hablar golpeado. • Todas las personas responden de mejor manera a la asertividad. • Definición de asertividad. <p>Individualmente, se pide a las personas participantes que escriban su propia definición de asertividad.</p>
Equipos	2.
Producto	Definición de asertividad.
Diapositiva	21 - 23.
Actividad	Actividad 17.

Actividad 18

En equipos armen una dramatización de una situación donde pondrán en práctica alguna de las técnicas de la comunicación asertiva. El resto del grupo intentará adivinar qué técnica es.

Instrucción	<p>Se pide al grupo que se separe por equipos.</p> <p>En equipos se idea una interacción imaginaria donde se ponga en práctica alguna de las técnicas de la comunicación asertiva.</p> <p>El resto del grupo adivina la técnica que ponen en práctica cada uno de los equipos.</p>
Equipos	10.
Producto	No aplica.
Diapositiva	24.

Actividad 19

En parejas armen una dramatización de una situación donde pondrán en práctica alguna de las técnicas de la comunicación asertiva. El resto del grupo intentará adivinar qué técnica es.

Instrucción	<p>Se pide a las personas participantes que formen equipos.</p> <p>En el equipo se comentan situaciones en las que se pudo ocupar la comunicación asertiva pero no se hizo.</p> <p>Se escoge alguna de las situaciones comentadas.</p> <p>Se realiza un role playing de cómo sucedió la situación, y posteriormente se vuelve a actuar, poniendo en práctica la comunicación asertiva.</p> <p>El resto del grupo da retroalimentación al equipo</p>
Equipos	5.
Producto	No aplica.
Diapositiva	No aplica.
Actividad	Actividad 19

Actividad 20

Clasifica cinco decisiones de cada uno de los tipos mencionados en la sesión.

Instrucción	<p>Se pide al grupo que se separe por equipos.</p> <p>En equipos se idea enlista cinco decisiones de cada tipo de clasificación.</p> <p>Al terminar se comparten con el grupo.</p> <p>El resto del grupo adivina la técnica que ponen en práctica cada uno de los equipos.</p>
Equipos	6.
Producto	No aplica.
Diapositiva	26.
Actividad	Actividad 20.

Actividad 21

En equipos, expongan las etapas del proceso de toma de decisiones.

Instrucción	<p>Se pide al grupo que se separe por equipos.</p> <p>Se le otorga una etapa o dos a cada equipo.</p>
-------------	---

	Se les da un tiempo para preparar una exposición con lo más importante de la etapa. En plenaria se comparte con el grupo.
Equipos	6.
Producto	No aplica.
Diapositiva	27.
Actividad	Actividad 21.

Actividad 22

Escribe las instrucciones para llevar a cabo una Matriz de Pugh

Instrucción	Se exponen los pasos para crear una matriz de Pugh. Se pide a las personas participantes que los escriban en el manual. En plenaria se hace una matriz de Pugh sobre un tópico cotidiano.
Equipos	No aplica.
Producto	Matriz de Pugh.
Diapositiva	28.
Actividad	Actividad 22.

Actividad 23

Realiza una Matriz de Pugh en equipo. Escojan el tópico sobre lo que van a decidir y sigan las instrucciones que escribieron.

Instrucción	Se pide a las personas participantes que formen equipos. En equipo se escoge un tópico sobre el cual tomar una decisión. Conforme a lo revisado en la sesión, se debe trazar una matriz de Pugh. En plenaria se comenta el proceso por el cual se hizo el ejercicio.
Equipos	6.
Producto	Matriz de Pugh
Diapositiva	29.

Actividad	Actividad 23
-----------	--------------

Actividad 24

Lee las definiciones de liderazgo y escribe tu propia definición de liderazgo basándose en ellas.

Instrucción	Se lee en plenaria las definiciones de liderazgo. Se pide a las personas participantes que escriban su propia definición con base en ellas.
Equipos	No aplica.
Producto	Definición de liderazgo.
Diapositiva	No aplica.
Actividad	Actividad 24.

Actividad 25

En equipo, mencionen habilidades que debería tener un líder. Posteriormente, organícenlas dentro de cada tipo de habilidad que mencionan Cloke y Goldsmith.

Instrucción	Se lee en plenaria las habilidades del liderazgo. Se pide a las personas participantes que expliquen cada una de ellas en plenaria. Se pide a las personas que formen equipos. En conjunto redactan habilidades que deben tener los líderes y que no estén explícitas en el texto. Se comparten en plenaria
Equipos	6. aplica.
Producto	Habilidades del liderazgo.
Diapositiva	31.
Actividad	Actividad 25.

Actividad 26

Debajo de la descripción de cada estilo de liderazgo, escribe las palabras claves de ellas.

Instrucción	<p>Se lee en plenaria los estilos de liderazgo.</p> <p>Se pide a las personas participantes que redacten cada uno de los estilos con sus propias palabras.</p> <p>Posteriormente se comenta los estilos de liderazgo que se han usado en situaciones pasadas.</p> <p>En el manual se marcan los estilos de liderazgo que más se han adjudicado y los que se quieren adoptar posteriormente.</p> <p>Se comparten en plenaria las conclusiones.</p>
Equipos	No aplica.
Producto	No aplica.
Diapositiva	32 - 33.
Actividad	Actividad 26.

Actividad 27

Revisa de nuevo las descripciones de los estilos de liderazgo y marca aquella con la que te identifiques por situaciones pasadas.

Reflexiona cuál estilo te gustaría adoptar para situaciones futuras.

Instrucción	<p>Se pide a las personas participantes que formen equipos.</p> <p>En equipo se comenta las habilidades auto percibidas y percibidas por el resto de las personas participantes.</p>
Equipos	5.
Producto	No aplica.
Diapositiva	29.
Actividad	Actividad 27

Evaluación final

En equipos preparen una dramatización donde pongan en práctica y tomen en cuenta los temas vistos a lo largo de las sesiones. Deben entregar el guion que prepararon señalando cada uno de los temas que abordarán. Posteriormente, presentarán la dramatización frente al grupo.

Instrucción	<p>Se pide a las personas participantes que se dividan en equipos.</p> <p>En conjunto, se debe desarrollar el guion de una dramatización donde se aborden los temas tocados en las sesiones, mismos que deben ser señalados en el mismo.</p> <p>En equipo se presenta la dramatización.</p> <p>El resto del grupo retroalimenta el abordaje a las temáticas.</p>
Equipos	3.
Producto	Dramatización
Diapositiva	No aplica.

GUÍA INSTRUCCIONAL



Nombre del curso: Habilidades Blandas para Universitarios	Instructor: Psic. Carlos Osvaldo Vázquez Pichardo
Total de Horas: 12 hrs.	Sesiones: 6
Máximo de participantes: 30.	

Objetivo General: Al finalizar el curso, el participante aplicará las técnicas abordadas durante las sesiones, actuando en una dramatización de manera individual en un tiempo límite de 10 minutos con un mínimo del 80% de aciertos durante la ejecución.
Dirigido a: Estudiantes de Psicología
Sede: Facultad de Psicología

Sesión 1				
Temas y Subtemas	Técnica	Material	T. P.	T. A.
Encuadre	Presentación Economía de Fichas	Gafetes Pelota de espuma Manuales Celular Bocina	20 m	20 m
El participante conocerá el objetivo del curso, así como las reglas para la sana convivencia del grupo, y sus compañeros que lo acompañaran durante las sesiones.				
1. Habilidades Blandas	Lectura comentada	Manual	20 m	40 m
El participante reconocerá las habilidades blandas, respondiendo preguntas de manera oral con un máximo de error del 30%, usando la información revisada durante el curso.				
1.1. Qué son habilidades blandas	Lluvia de ideas	Presentación Cañón	25 min	65 min
El participante definirá que son las actividades blandas, redactándola de manera escrita, usando las definiciones presentadas durante la sesión, en un máximo de 5 minutos.				

Sesión 1				
Temas y Subtemas	Técnica	Material	T. P.	T. A.
1.2. Diferencias entre habilidades blandas y habilidades duras	Interrogativa	Pizarrón Plumón Tarjetas Manual	25 min	90 min
El participante reconocerá las diferencias entre las habilidades blandas y duras, relacionando la columna de habilidades con su categoría correspondiente, sin error alguno.				
1.3. Distintas Habilidades Blandas	Lluvia de ideas	Hojas blancas Pluma Pizarrón Plumones	30 min	120 min
El estudiante identificará las habilidades blandas que se verán a lo largo de las sesiones, mencionando la definición que conocen de las mismas, en un máximo de 5 minutos.				
Sesión 2				
2. Gestión del Tiempo			35 min	155 min
El participante ordenará las actividades de algún proyecto de su elección, ocupando alguna de las técnicas de gestión del tiempo presentadas durante el curso (Matriz Eisenhower, Técnica Pomodoro, Método GTD) con un tiempo límite de 20 minutos y un mínimo del 70% de aciertos.				
2.1 Qué es la gestión del tiempo	Diálogo simultaneo	Pelota de espuma	20 min	170 min
El capacitando apuntará la definición de gestión del tiempo presentada en la sesión, sin error alguno.				
2.2 Matriz Eisenhower	Debate dirigido	Pizarrón Plumones	15 min	190 min
El participante ordenará las actividades que tiene que cumplir según los conceptos ocupados en la Matriz Eisenhower sin error alguno.				
2.3 Técnica Pomodoro	Estudio de caso	Hojas blancas Pluma	15 min	205 min
El estudiante seriara el avance en la ejecución de alguna actividad asignada utilizando la Técnica Pomodoro, con un máximo de 4 errores.				

Sesión 2				
Temas y Subtemas	Técnica	Material	T. P.	T. A.
2.4 Método GTD	Seminario	Manual	35 min	240 min
El participante describirá los elementos y etapas del Método GTD de manera oral, con el 90% de aciertos.				
Sesión 3				
3. Trabajo en Equipo	Estudio de caso	Hojas blancas	35 min	275 min
El participante ordenará las actividades a desarrollar de un proyecto especificado por el instructor seleccionando a los miembros del grupo reconociendo el rol que desempeñan dentro del mismo, en un máximo de 30 minutos.				
3.1 Tipos de equipos	Phillip 66	Manual Hojas blancas Lápiz Goma	25 min	300 min
El participante expresará el tipo de equipo que son aquellos presentados al grupo, escribiéndolo en el manual con un total de 90% de aciertos.				
3.2 Roles de Belbin	Charola de entrada	Tarjetas Manual	30 min	330 min
El participante reconocerá el rol que han tomado en equipos pasados, haciendo una introspección en un máximo de 5 minutos.				
3.3 Las características de un equipo	Lista de Verificación	Manual Pluma	30 min	360 min
El capacitando identificará si ha cumplido con las 5 características para el trabajo en equipo en situaciones pasadas, en un máximo de 5 minutos.				
Sesión 4				
4. Comunicación Asertiva	Role playing		30 min	390 min
El participante aplicará alguna de las técnicas de la comunicación asertiva dependiendo de la situación presentada durante un role playing, con un mínimo de aciertos del 80% y en un máximo de 10 minutos.				

Sesión 4				
Temas y Subtemas	Técnica	Material	T. P.	T. A.
4.1 Proceso de la Comunicación	Foro	Pizarrón blanco Plumones	25 min	415 min
El participante identificará los elementos del proceso de la comunicación y el mensaje escribiendo las definiciones con un mínimo de 90% de aciertos.				
4.2 Qué es asertividad	Debate	Hojas blancas Plumas	25 min	440 min
El participante reconocerá el concepto de "asertividad" en un máximo de 15 minutos.				
4.3 Técnicas para la Comunicación Asertiva	Dramatización	Tarjetas Manual	40 min	480 min
El estudiante dramatizará alguna técnica de comunicación asertiva al azar, con el 80% de acierto.				
Sesión 5				
5. Toma de decisiones	Interrogativa	Hojas blancas	30 min	510 min
El participante trazará una Matriz de Pugh para escoger entre las opciones de horarios del nuevo semestre, con un máximo de error del 10% en un máximo de 30 minutos.				
5.1 Tipos de Decisiones	Interrogativa	Manual Lápiz Goma	30 min	540 min
El estudiante reconocerá las clasificaciones de las decisiones simples y complejas, y conscientes y automáticas, escribiendo al menos cinco de cada una con un máximo del 20% de errores.				

Sesión 5				
Temas y Subtemas	Técnica	Material	T. P.	T. A.
5.2 Proceso de Toma de Decisiones	Expositiva	Manual Pizarrón blanco Plumones	30 min	570 min
El participante reconocerá las etapas del proceso para tomar decisiones, con un máximo de 2 errores, en un máximo de 10 minutos.				
5.3 Matriz de Pugh	Foro	Pizarrón Plumones	30 min	600 min
El estudiante producirá una Matriz de Pugh para elegir entre diferentes propuestas de una situación hipotética, en un máximo de 25 minutos.				
Sesión 6				
6. Liderazgo	Phillip 66	Manual	20 min	620 min
El participante inventariará las habilidades propias en comparación a las habilidades abordadas en la sesión tomando en cuenta los estilos de liderazgo revisados por medio de una checklist, con un mínimo de error del 90% en máximo 20 minutos.				
6.1 Concepto de Liderazgo	Lectura comentada	Manual	20 min	640 min
El capacitando expondrá su definición de liderazgo tomando en cuenta las definiciones revisadas, en un máximo de 10 minutos.				
6.2 Habilidades dentro del Liderazgo	Tormenta de ideas	Pizarrón blanco Plumones	20 min	660 min
El participante explicará las habilidades necesarias dentro del liderazgo de manera oral, con un máximo de tres errores.				
6.3 Estilos de Liderazgo	Lista de verificación	Manual Lápiz Goma	30 min	690 min
El participante comprobará el estilo de liderazgo que ha asumido en situaciones pasadas, sin error alguno.				
Evaluación Final			30 min	720 min

MATERIAL DIDÁCTICO DE APOYO



Material	Cantidad
Bolígrafos.	40
Plumones para pizarrón.	4
Borrador.	2
Pelota de espuma.	2
Bocina.	1
Tarjetas de funciones.	12
Paquete de hojas blancas.	1
Manuales	35

DIAPPOSITIVAS



Anexo 3 – Presentación

Habilidades Blandas

Para Universitarios

Objetivo General del Curso

¿Qué es lo que esperas del curso?

Habilidades blandas

¿Qué entiendes por
habilidades blandas?

Habilidades blandas y habilidades duras

Habilidades Blandas

Habilidades Duras

Distintas habilidades blandas

¿Qué entiendes por Gestión del Tiempo?

¿Por qué crees que es importante el Trabajo en Equipo?

¿Para ti qué es la comunicación asertiva?

¿A qué nos ayuda el saber sobre toma de decisiones?

¿Qué crees que sea importante del liderazgo?

Responde las preguntas

¿Qué son las habilidades blandas?

¿Por qué son importantes las habilidades blandas?

Menciona al menos cinco habilidades blandas y cinco habilidades duras

¿Cuáles son las habilidades blandas que se abordarán durante el curso?

Define con tus palabras "habilidades blandas"

Gestión del Tiempo

Crutsinger (1994)

La gestión del tiempo se compone en la determinación de lo que un individuo debe hacer para delimitar objetivos, jerarquizar las actividades a realizar dependiendo de su importancia, y pulir esta organización basándose en las nuevas tareas que surjan a partir de las anteriores.

Claessens et. al. (2007)

La gestión del tiempo tiene estrecha relación con la planificación de conductas, como programar metas y actividades, enlistar objetivos dependiendo de su prioridad, todo esto con el objetivo de conocer y poner en práctica las conductas que tienen como finalidad ocupar el tiempo en función de los objetivos orientados a las metas que fueron establecidas.

Gestión del Tiempo

Aponte y Pujol (2012)

Es el proceso mediante el cual se pueden delimitar las metas de manera clara y objetiva, seleccionando las herramientas y habilidades que les favorecen para su realización, tomando en cuenta el tiempo disponible, y examinando el uso que se le da, es decir, el pensamiento del mando sobre el uso del tiempo personal.

Claessens et. al. (2007)

La gestión del tiempo es un dominio sobre el lapso para realizar las actividades propias y el trabajo que se tiene que hacer. Es una herramienta de administración que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la organización.

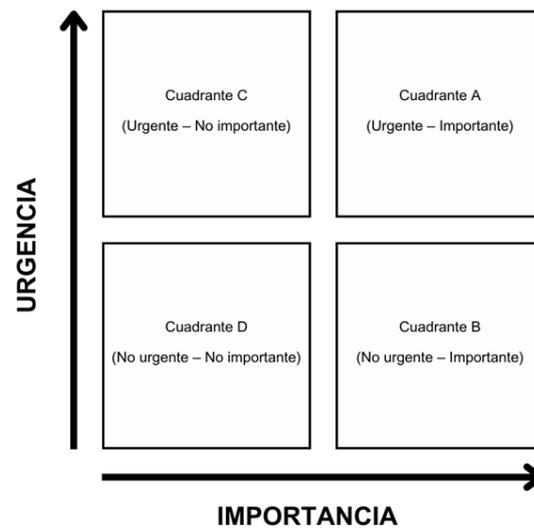
Matriz de Eisenhower

Urgente:

- ¿Es realmente necesario realizar esta tarea ahora?
- ¿Qué pasaría si no hiciese esta tarea?

Importante:

- ¿Es importante esta tarea para conseguir los objetivos que he fijado?



¿Dudas?

Pasa a la mesa con las tarjetas y
escoge una.

Técnica Pomodoro

1. Realizar una lista de actividades a desarrollar
2. Elegir la actividad y ejecutarla
3. Descanso
4. Vuelta
5. Revisión

Método GTD

1. Capturar
 - A) Bandeja de entrada
2. Procesar
3. Organizar
 - B) Elementos de la Organización
4. Revisar
5. Hacer

Responde las siguientes preguntas

- ¿Cuáles son las etapas del Método GTD?
- ¿Qué se debe tomar en cuenta al momento de realizar una bandeja de entrada?
- ¿Qué elementos impactan a las actividades al momento de realizar la organización?
- ¿Qué sucede durante la revisión?
- ¿Por qué consideras que sea importante conocer el Método GTD?

¿Dudas?

Trabajo en Equipo

Características:

- Naturaleza de las relaciones
- Falta de presión
- Desenvolverse dentro de una organización democrática

Tipos de equipos

- Equipos funcionales cruzados
- Equipos virtuales
- Equipos autodirigidos
- Fuerzas de tarea

Roles dentro de los equipos (Belbin, 1981).

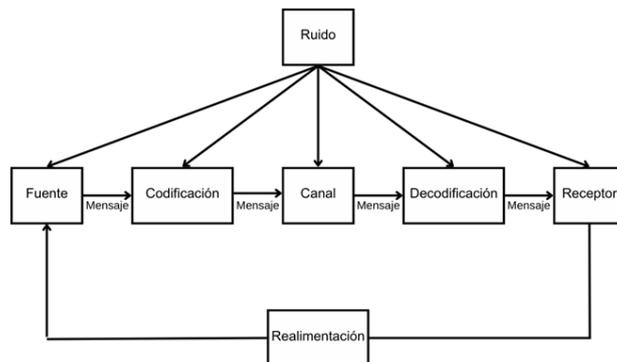
- Creativo
- Investigador de recursos
- Coordinador
- Impulsor
- Evaluador
- Cohesionador
- Implementador
- Finalizador
- Especialista

Las 5 C's

- Comunicación
- Coordinación
- Complementariedad
- Confianza
- Compromiso

Comunicación Asertiva

Proceso de la Comunicación



¿Qué es asertividad?

Tipos de comunicación

- Pasiva
- Agresiva
- Asertiva

Elementos de la comunicación asertiva

- Postura corporal
- Gestualidad
- Reciprocidad
- Articulación
- Localización

Técnicas de la comunicación asertiva

- Disco Rayado
- Banco de Niebla
- Aserción Positiva
- Aserción Negativa
- Pregunta Asertiva

¿Dudas?

Toma de decisiones

Tipos de decisiones

- Automáticas
- Conscientes
- Simples
- Complejas

Toma de Decisiones

Proceso:

- Identificar la decisión que se tiene que tomar
- Reunir información relevante
- Identificar las soluciones alternativas
- Sopesar las opciones
- Elegir una de las alternativas
- Poner en acción
- Revisar la decisión tomada y su impacto

Matriz de Pugh

	Ponderación 1 Valor:	Ponderación 2 Valor:	Ponderación 3 Valor:	Ponderación 4 Valor:	Resultado
Opción 1					
Opción 2					
Opción 3					
Opción 4					

Matriz de Pugh

	Ponderación 1 Valor: 5	Ponderación 2 Valor: 3	Ponderación 3 Valor: 1	Ponderación 4 Valor: 4	Resultado
Opción 1	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 3 = 9$	$5 \times 1 = 5$	$1 \times 4 = 4$	33
Opción 2	$4 \times 5 = 20$	$4 \times 3 = 12$	$3 \times 1 = 3$	$5 \times 4 = 20$	<u>55</u>
Opción 3	$3 \times 5 = 15$	$2 \times 3 = 6$	$2 \times 1 = 2$	$3 \times 4 = 12$	35
Opción 4	$2 \times 5 = 10$	$1 \times 3 = 3$	$3 \times 1 = 3$	$4 \times 4 = 16$	32

Liderazgo

Habilidades dentro del Liderazgo

Habilidades de carácter

Habilidades para relacionarse

Habilidades para la mediación

Habilidades cognitivas

Habilidades de decisión

Habilidades para la acción

Liderazgo

En equipo lean de nuevo las definiciones de liderazgo, coméntenlas, y escriban su propia definición de liderazgo basándose en ellas.

Estilos de Liderazgo

Liderazgo Autocrático

Liderazgo Transaccional

Liderazgo Transformacional

Liderazgo Carismático

Laissez-faire

¿Dudas?

Gracias por su participación.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN



Evaluación de Reacción

Gracias por haber participado en este evento. Para finalizar queremos solicitar sus apreciaciones con respecto al mismo. Éstas nos servirán para valorar nuestra acción, evaluar los aciertos y la fallas y, desde luego, mejorarlo para futuras actuaciones. Agradecemos sus apreciaciones objetivas y sinceras.

Preguntas

El evento me sirvió para:

Los tres principales aprendizajes derivados de este evento son:

Tres beneficios de este evento para el área en la que laboro son:

Mi opinión acerca del grupo con el que participé en el evento:

Sobre el curso	Excelente	Muy bueno	Bueno	Suficiente	Deficiente
Se alcanzaron los objetivos					
Los objetivos eran claros					
Los temas tenían una secuencia lógica					
Los manuales fueron claros y sirvieron de guía					
Las dinámicas fueron acordes a las temáticas vistas					
Los temas motivaron la participación del grupo					
Tuvo fluidez y dinamismo					

Los conocimientos son aplicables a la vida cotidiana					
La satisfacción al finalizar el curso					

Sobre el grupo	Excelente	Muy bueno	Bueno	Suficiente	Deficiente
Los participantes se mostraron interesados					
Se mostraron motivados a participar					
Realizaron las actividades de manera entusiasta					
Realizaron preguntas al instructor					
Se mostraron satisfechos con la resolución de dudas					
Participaron en el establecimiento de reglas para el curso					

Sobre la coordinación y otros servicios	Excelente	Muy bueno	Bueno	Suficiente	Deficiente
La disposición de las mesas fue adecuada					
La entrega de manuales y materiales					
La decoración del lugar fue ad-hoc a la temática					
La iluminación fue					
La entrega de diplomas fue oportuna					
Las diapositivas fueron					

De la persona instructora	Excelente	Muy bueno	Bueno	Suficiente	Deficiente
Dominio del tema (conocimientos y actualización)					
Calidad de la exposición (orden y presentación)					
Utilización de material didáctico					
Actitud ante los miembros del grupo					
Administración de tiempo durante el curso					
Resolución de dudas					
Tono de voz					
Motivación para la participación en dinámicas					
Explico de manera clara las actividades					
Logró integrar al grupo					

Comentarios: _____

Lista de Verificación para Evaluar la Dramatización

1. Gestión del Tiempo

- **¿Se presentan claramente técnicas de gestión del tiempo?**
Ejemplo: Uso de la matriz de Eisenhower, Técnica Pomodoro, Método GTD.
 Sí No Parcial
- **¿Se evidencia el uso de planificación eficiente?**
Ejemplo: Cronogramas, asignación de tiempos específicos para cada tarea.
 Sí No Parcial
- **¿Se muestra manejo efectivo de interrupciones o distracciones?**
Ejemplo: Estrategias para mantener el foco o delegar tareas cuando es necesario.
 Sí No Parcial

2. Trabajo en Equipo

- **¿Los personajes demuestran habilidades de colaboración?**
Ejemplo: Distribución equitativa de tareas, apoyo mutuo entre miembros.
 Sí No Parcial
- **¿Existe una coordinación efectiva entre personajes?**
Ejemplo: Uso de reuniones o métodos de comunicación para actualizarse.
 Sí No Parcial
- **¿Se gestionan de manera efectiva los conflictos dentro del equipo?**
Ejemplo: Resolución de desacuerdos mediante diálogo y compromiso.
 Sí No Parcial

3. Toma de Decisiones

- **¿El proceso de toma de decisiones es lógico y bien estructurado?**
Ejemplo: Consideración de varias opciones, análisis de pros y contras.
 Sí No Parcial
- **¿Se muestra la participación de todos los involucrados en el proceso?**
Ejemplo: Discusión grupal antes de llegar a una decisión final.
 Sí No Parcial
- **¿Se evalúan riesgos y posibles consecuencias antes de decidir?**
Ejemplo: Identificación de riesgos a corto y largo plazo.
 Sí No Parcial

4. Comunicación Asertiva

- **¿Los personajes usan un lenguaje claro y directo sin agresividad?**
Ejemplo: Expresar ideas y emociones con respeto.
 Sí No Parcial
- **¿Se usa alguna técnica de comunicación asertiva?**
Ejemplo: Disco rayado, banco de niebla.
 Sí No Parcial

- **¿Se manejan bien las críticas o retroalimentaciones?**
Ejemplo: Recepción de críticas de manera constructiva y sin defensividad.
 Sí No Parcial

5. Liderazgo

- **¿El líder asigna tareas y responsabilidades de manera clara y efectiva?**
Ejemplo: Definir roles en función de las habilidades individuales.
 Sí No Parcial
- **¿Se muestra la capacidad de motivar y guiar al equipo hacia un objetivo común?**
Ejemplo: Inspirar al grupo a través de la visión, ejemplo o reconocimiento de logros.
 Sí No Parcial
- **¿El líder toma decisiones considerando el bienestar del equipo?**
Ejemplo: Equilibrio entre los objetivos y las necesidades del equipo.
 Sí No Parcial

6. Creatividad e Innovación en la Dramatización

- **¿La representación es creativa y capta la atención del público?**
Ejemplo: Uso de escenarios, diálogos dinámicos o situaciones originales.
 Sí No Parcial
- **¿La situación hipotética es realista y relevante para la vida universitaria o laboral?**
Ejemplo: Situaciones que los alumnos podrían enfrentar en la realidad.
 Sí No Parcial

7. Evaluación General

- **¿La dramatización refleja un buen entendimiento de las técnicas representadas?**
 Sí No Parcial
- **¿Hubo una integración adecuada de todas las habilidades (gestión del tiempo, trabajo en equipo, toma de decisiones, comunicación asertiva, liderazgo)?**
 Sí No Parcial
- **¿Se logró transmitir el mensaje de forma clara y efectiva al público?**
 Sí No Parcial

REFERENCIAS



Referencias

- Acevedo Guzmán, Á. P., Martínez Miñota, D. L., & Otero Niño, G. M. (2015). *Programa de comunicación asertiva para mujeres víctimas de violencia intrafamiliar*. Universidad Cooperativa De Colombia.
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/0ae2f149-c236-41cf-b6b4-481452e06957/content>
- Takemura, K. (2020). *Decision-Making Process*. En E. Elgar (Ed.), *Handbook of Theories of Decision-Making*. Springer.
- Aranzabal, A., Álvarez Arregui, E., & Miguélez Urra, J. (2022). Team formation on the basis of Belbin's roles to enhance students' performance in project-based learning. *Education for Chemical Engineers*, 38, 22–37. <https://doi.org/10.1016/j.ece.2021.11.001>
- Chiavenato, I. (2019). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. (4 ed.). McGraw Hill.
- Concepto. (s.f.). *Comunicación asertiva*. Concepto. <https://concepto.de/comunicacion-asertiva/>
- Dropbox. (s.f.). *¿Qué es la matriz de Eisenhower?*. Dropbox: Recursos.
<https://experience.dropbox.com/es-la/resources/eisenhower-matrix>
- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). *Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático*. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56.
- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Perez, E. . (2020). *Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica*. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174.
<https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- González, O. G., & Cubillán, L. G. (2012). *Estilos de liderazgo del docente universitario*. *Multiciencias*, 12(1), 35-44.
- Guerra-Báez, S. P. (2019). *Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios*. *Psicología Escolar e Educativa*, 23.
- Hewitt, S. (2006). 9 Soft Skills For Success. Askmen.com.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). *Before you make that big decision*. Harvard Business Review, 89(6), 50-60.
- Koontz, H. & Weinrich, H. (2024). *Administración*. Mc Graw-Hill.
- Lagos García, C. (2012). *Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades blandas: desde la visión de los alumnos líderes de Iº a IVº medio*. Repositorio Universidad Alberto Hurtado <http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5549/TRSLagos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). *The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer*. Human resource development quarterly, 22(1), 111-122.
- Laoyan, S. (17 de agosto de 2022). *Toma de decisiones: definición, pasos, tipos y características*. Asana. <https://asana.com/es/resources/decision-making-process>
- López Obando, J. D. (2021). *Desarrollo de una aplicación móvil para una eficiente gestión del tiempo, haciendo uso de la técnica pomodoro*. Universidad Nacional Abierta Y A Distancia. Escuela De Ciencias Básicas, Tecnología E Ingeniería.
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. Free Press.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Martins, J. (21 de febrero de 2023). *7 sencillos pasos para crear una matriz de decisiones (con ejemplos)*. Asana. <https://asana.com/es/resources/decision-matrix-examples>
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistema, surgimiento y modelos*. Cinterfor/OIT.
- Pérez, A. C., León, N. K. Q., & Coronado, E. A. G. (2017). *Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida*. Enseñanza e investigación en psicología, 22(1), 58-65.
- E-Student. (2021). Task Prioritization with the Eisenhower Matrix: A Step-by-Step Guide. Recuperado de <https://e-student.org/eisenhower-matrix-guide/>
- Robles, M. M. (2012). *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*. Business Communication Quarterly, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Santos, C. E. (2017). *Desarrollo de habilidades*. Universidad Ecotec.

- Serrano, I. (2014). *Aserción Negativa Y Positiva: Aceptar Errores Y Dar/Recibir Halagos*. Web Psicólogos. <https://webpsicologos.com/habilidades-sociales/asercion-negativa-y-positiva-acceptar-errores-y-dar-recibir-halagos/>
- Serrano, I. (2014). *Mejorar la asertividad: Banco de Niebla*. Web Psicólogos. <https://webpsicologos.com/habilidades-sociales/mejorar-la-asertividad-banco-de-niebla/>
- Serrano, I. (2015). *Técnicas Asertivas: Disco Rayado*. Web Psicólogos. <http://www.webpsicologos.com/blog/tecnicas-asertivas-disco-rayado/>
- Silva, A. (2016). *What is Leadership?*. Journal of Business Studies Quarterly, 8(1), 1-5. <https://www.proquest.com/openview/da932f3ddd496ce36e7f30f9e133b141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382>.
- Silva, A. (2016). *What is Leadership?*. Journal of Business Studies Quarterly, 8(1), 1-5. <https://www.proquest.com/openview/da932f3ddd496ce36e7f30f9e133b141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382>.
- Silva, A. K. L., Barrientos-Monsalve, E. J., & Díaz, M. C. C. (2020). *Comunicación asertiva, ¿estrategia de competitividad empresarial?*. Aibi, Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, 8(1), 147-153.
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*. Prentice Hall.
- Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D., & Solano, M. C. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Paidós.
- Solano, A. I. (2003). *Toma de decisiones gerenciales*. Tecnología en marcha, 16(3), 44-51.
- Vargas García, M. P., Barajas Zárate, M. A., & Pulido Peralta, A. M. (2022). *Selección de técnicas de comunicación asertiva como estrategia de apoyo para el mejoramiento de clima organizacional en los teletrabajadores en Colombia*. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales, Psicología. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/45443>