



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**Capacitación y conectividad,  
dos factores para desarrollar líderes  
y equipos de trabajo de alto desempeño**

**TESIS**

Que para obtener el título de

**Licenciado en administración**

**P R E S E N T A**

Alan Alejandro Vargas Barrera

**ASESORA DE TESIS**

LAE Teresa Cruz Sánchez

**CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO, 2023**



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
SECRETARÍA GENERAL  
DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN**

**ASUNTO: VOTO APROBATORIO**

**DR. DAVID QUINTANAR GUERRERO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE**

**ATN: DRA. MARIA DEL CARMEN VALDERRAMA BRAVO**  
Jefa del Departamento de Titulación  
de la FES Cuautitlán.



Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de: **Tesis.**

**Capacitación y conectividad, dos factores para desarrollar líderes y equipos de trabajo de alto desempeño**

Que presenta el pasante: **Alan Alejandro Vargas Barrera.**

Con número de cuenta: **310578929** para obtener el Título de: **Licenciado en Administración.**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO.**

**ATENTAMENTE**

**"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 17 de febrero de 2023.

**PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO**

	<b>NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>
<b>PRESIDENTE</b>	Lic. Teresa Cruz Sánchez	
<b>VOCAL</b>	Mtra. Emma Ruiz del Río	
<b>SECRETARIO</b>	Mtro. Antonio Rangel Pineda	
<b>1er. SUPLENTE</b>	Lic. César Ortega Fernández	
<b>2do. SUPLENTE</b>	Lic. Cintia Hernández Pérez	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional.

MCVB/ntm\*

## **Agradecimientos**

1. A mi profesora Celia Rodríguez Chávez: por su paciencia, dedicación y palabras llenas de sabiduría cuando más se necesitaron, esta investigación fue de las últimas que asesoró, se le dedica con mucho amor, espero se sienta orgullosa de este trabajo en donde se encuentre, descanse en paz.
2. A mi mamá: por estar en este proceso, haberme guiado por el camino por el camino de la educación y el esfuerzo, gracias por no dejarme rendirme ante cualquier adversidad dándome palabras de aliento varias veces, demostrando que si se quiere llegar al éxito es posible si de verdad se cambia.
3. A mis sinodales y asesora Teresa Cruz Sánchez: muchas gracias por las retroalimentaciones constantes y su sabiduría para mejorar esta investigación para poder ayudar a futuras generaciones a ser excelentes profesionistas.
4. Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) FES Cuautitlán: gracias por aceptarme como alumno donde pude realizar mis estudios, siempre llevaré con mucho orgullo sus colores y demostraré a las nuevas generaciones que siguen saliendo personas de éxito en esta institución.
5. A mi comunidad de redes sociales: gracias por permitirme enseñarles temas de liderazgo, ambientes laborales, búsqueda de empleo, lenguaje corporal y desarrollo personal, ustedes son capaces de hacer lo que se propongan, luchen y no se rindan.

# Índice

Introducción .....	1
<b>Capítulo 1 .....</b>	<b>3</b>
<b>Marco teórico .....</b>	<b>3</b>
<b>1. ¿Cómo ser un líder? .....</b>	<b>4</b>
1.1. ¿Qué es un líder? .....	4
1.2. ¿Qué es el liderazgo? .....	6
1.3. Tipos de liderazgo .....	7
1.4. Características que debe de tener un líder .....	9
1.5. Poderes de un líder .....	16
1.6. ¿Qué es capacitación? .....	22
<b>2.0. Desarróllate como líder .....</b>	<b>22</b>
2.2. Seudo liderazgo .....	30
2.3. Aplica el 80-20 .....	31
2.4. Lecciones de liderazgo de Steve Jobs .....	36
2.5. ¡Si crees en algo, hazlo! .....	37
<b>3.0. Pruebas psicométricas .....</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo 2 .....</b>	<b>43</b>
<b>Marco metodológico .....</b>	<b>43</b>
Objetivos .....	44
Hipótesis .....	44
Método de investigación .....	44
Encuesta .....	45
Antecedentes para la aplicación de la encuesta .....	45
<b>Capítulo 3 .....</b>	<b>46</b>
<b>Resultados .....</b>	<b>46</b>
3.1. Resultados de la encuesta .....	47
3.2. Resultados .....	51

<b>3.3. Conclusión de la encuesta .....</b>	<b>68</b>
<b>Capítulo 4 .....</b>	<b>69</b>
<b>Propuesta .....</b>	<b>69</b>
<b>4. Propuesta para capacitar nuevos líderes y líderes en desarrollo en la Editorial Goertzen .....</b>	<b>70</b>
<b>4.1. Pruebas psicométricas.....</b>	<b>70</b>
<b>4.2. Elaborar un árbol de toma de decisiones para saber si esa persona es líder o no lo es y sus probabilidades .....</b>	<b>78</b>
<b>4.3. Capacitaciones constantes.....</b>	<b>81</b>
<b>4.4. Retroalimentaciones constantes por parte del equipo de trabajo. ...</b>	<b>88</b>
<b>Conclusión .....</b>	<b>90</b>
<b>Bibliografías .....</b>	<b>92</b>
<b>Cibergrafía.....</b>	<b>93</b>

## Introducción

Liderazgo es una palabra de nueve letras, bastante poderosa y con diversas responsabilidades implicando situaciones tanto personales como profesionales.

La razón de elegir este tema, se debe a los casos en las empresas donde piensan en él como una herramienta para dominar con miedo, amenazas, dar órdenes, imponer autoridad en la que todos se hagan a un lado e incluso minimizar a los empleados, cuando es lo opuesto, un ejemplo sería dominar con miedo, por saber escuchar a los individuos.

En las organizaciones, hay ocasiones pueden tener jefes no se enfocándose en sus equipos de trabajo o en las capacitaciones, se han podido descubrir algunos casos sobre las características antes mencionadas en el párrafo anterior, esto no lo mencionan en los libros de investigación, la vida misma lo enseña y es así como se va a conocer este tema en la presente investigación.

En empresas, es de vital importancia, porque sin un líder adecuado no existirían grandes empresas como lo son Amazon, Tesla, Apple, Google, entre otras empresas reconocidas a nivel mundial, incluso las empresas como las PyMes pueden crecer de igual manera si se maneja bien esta habilidad, las capacitaciones y la conectividad en el equipo de trabajo.

En esta investigación se expone cómo empezar a desarrollar el liderazgo, hay diferentes profesionistas que consideran solo en ordenar a los demás, cuando al analizar su situación, no cuentan con las características básicas para serlo.

Se dará a conocer lo investigado, conceptos y singularidades de un líder para comprobar la importancia de una empresa, la razón para aplicar los conocimientos de la presente investigación, adquirir mejores resultados, siendo disciplinados, honestos, empáticos, educados y sobre todo siendo capacitados por la misma empresa.

El objetivo de esta investigación, se trata sobre los egresados de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), logren destacarse como líderes apoyándose en esta investigación y apliquen los conocimientos tanto en su vida laboral, como en su vida personal, el propósito de esta información aplica para egresados o profesionales

deseando desarrollarse en una empresa, tener gente a cargo, con nuevos retos y desafíos, no está considerado para aquellos sin metas a largo plazo o permanecer como empleados por años en un mismo puesto.

# **Capítulo 1**

## **Marco teórico**

## 1. ¿Cómo ser un líder?

Este capítulo se presentan temas básicos y teóricos sobre lo que un líder debe de conocer para empezar a desarrollarse en una empresa. Además, no existe un solo tipo de liderazgo, existen más de uno con los que el lector se podría identificar.

### 1.1. ¿Qué es un líder?

Primero se debe leer la teoría sobre el liderazgo, no se puede tocar la guitarra sin saber lo que es una guitarra ¿O sí?, entonces será mejor iniciar este tema importante. De acuerdo con el autor René Leyva Olace, tiene puntos interesantes sobre este tópico, esto se realiza con el propósito de analizar más a fondo los significados de las palabras relacionadas.

Tal vez cuando se dice “Menciona cualquier líder que venga a tu cabeza” se nombren a empresarios, deportistas, un representante en lo social, político e incluso religioso. Ejemplo: “Piensa en un líder religioso”, obviamente, el Papa es el primer individuo en mente.

Un detalle fundamental, se les dice “líderes” a las personalidades entrando por recomendación cuando son meramente amigos, familiares o por las famosas “palancas”, también, se puede saber quién lo es y quién no, se crea o no, se puede notar a simple vista.

Antes de mencionar el “truco” para reconocer a uno, lo primero es conocer el significado de la palabra misma, además de saber qué es un jefe, en estas dos palabras se puede estar cometiendo una equivocación al interpretarse en la misma forma, cuando la realidad no es así, se debe de investigar por una ruta sencilla, el diccionario de la Real Academia Española (RAE):

Líder:

1. Persona que dirige u orienta a un grupo y estos reconocen su autoridad.
2. Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.

3. Persona o entidad yendo a la cabeza entre los de su clase, especialmente en una competición deportiva.

*“Jefe:*

1. *Superior o cabeza de una corporación, partido u oficio.*
2. *Militar con cualquiera de los grados de comandante, teniente coronel y coronel en el Ejército, o los de capitán de corbeta, capitán de fragata o capitán de navío en la Armada.*
3. *Cabeza o parte alta del escudo de armas.”* (Leyva, 2013: 13 pp.)

Algunas de estas definiciones hoy en día podrían sonar un poco desactualizadas y otras no, por ejemplo, la primera definición si tiene sentido.

Si se refiere a la definición del jefe, solo se trata de tener un puesto de autoridad; sin embargo, en ningún momento se menciona sobre orientar o guiar a un equipo, e incluso si se investiga a fondo otras definiciones de ser líder se va a mencionar que son personas y la gente los sigue de manera natural.

En pocas palabras, un jefe es un individuo dando órdenes, los subordinados deben de obedecer a como dé lugar.

Curiosamente en inglés la palabra “leader” significa guiar, conducir o dirigir ¿Podría ser coincidencia que la definición sea parecida?

El significado de cada palabra como guiar u orientar, para no hacer de manera extensa la presente investigación con amplia información teórica, se explica de forma ágil con estas dos palabras relacionándose, guiando en el camino a un profesional o a un grupo de profesionistas llegando a una meta o a un resultado y la cabeza a cargo tendrá que ir adelante, de esa manera tendrá que realizar este tipo de acciones, así la gente lo siga.

El truco sobre reconocer a un líder de un jefe, hay una pequeña diferencia y eso se encuentra en el siguiente caso:

Si el jefe en cada oportunidad que tenga, de manera presuntuosa se hace llamar líder o el jefe de ciertos profesionistas a su cargo, es molesto escuchar constantemente a alguien mencionando tener un grupo de trabajo a su mando.

Mientras el líder verdadero, la gente lo reconoce como tal, además que debe de guiar a su equipo para llegar a esa meta que se propongan.

## 1.2. ¿Qué es el liderazgo?

Se consultará a la RAE, ahora con la palabra liderazgo, aunque estos significados suenan ambiguos, además se deberían de analizar para darle una nueva definición más actualizada y desarrollar esta habilidad a fondo.

*“Liderazgo:*

- 1. Situación de superioridad en donde se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.*
- 2. Liderato.”* (Leyva, 2013: 13 pp.)

En la primera definición no se tienen en cuenta demasiadas cosas relacionadas con un buen dirigente, además si se busca la segunda definición sobre liderato, nos va a aparecer como significado, la condición de un líder y ejercicio de sus actividades.

Estas definiciones tienen relación con este apartado, hay una frase de un autor y hombre reconocido a nivel internacional, su nombre es John C. Maxwell, hace mención a lo siguiente:

*“Liderazgo es influencia”*

Entonces, si se investiga el significado de influencia y de influir en la RAE, va a tratar sobre poder, autoridad o valimiento de alguien con otros para tener una ventaja o un beneficio, también ejercer predominio o fuerza moral.

Después de analizar todas estas definiciones, pueden tener el significado siguiente:

*“El liderazgo es la acción que se basa en una persona la cual ha sido previamente reconocida por un conjunto de individuos como una imagen orientadora dándole así un predominio, o fuerza moral. El cual es capaz de guiarlos en la búsqueda de una meta o un fin común apoyándolos y reconociéndolos.”* (Leyva, 2013: 19 pp.)

En esta definición se presta atención a las responsabilidades de un líder directamente, si tomamos el significado de influencia de John C. Maxwell, la tarea de un guía será buscar esos cambios en los demás, así se puede conquistar esa meta u objetivo que se propuso.

Los líderes buscan en su equipo de trabajo, innovación de procesos, estudiando nuevas herramientas, capacitándose cuando tengan oportunidad y otras tareas que les podrían ayudar, eso obtendrá poder mejorar su rendimiento o productividad, ellos continuamente los van a apoyar, ser mejores a comparación de un mal jefe donde solo se preocupa por él mismo y solo sabe tratar mal a su equipo de trabajo.

Es preciso pensar y analizar sobre el cómo actualizar esta sección hoy en día, además, no se debe colocar como una parte de una organización, es como una parte deseando crecer y desarrollarse en alguien, gana aumentar su potencial de manera natural, en esas situaciones él debe alcanzar resultados beneficiosos.

En diversos casos el superior tiene la misión de convencer a los demás para realizar un cambio significativo, aquí hay algo interesante, tocando el tema de los miedos y dudas que tienen los individuos al realizar un cambio, también se trata del clásico salir de la zona de confort.

Esto lleva a lo desconocido, en este tema se refiere a no saber dónde va a llevar ese cambio, por ejemplo ¿Qué pasa si en el campo laboral piden que se debe buscar mejorar un proceso antiguo y tener más productividad? Las dudas te pueden llegar a invadir al individuo con “¿Qué pasa si no sale bien?” “¿Qué pasa si no funciona y me despiden?”.

El éxito lo quiere alcanzar la mayoría, sin embargo, no está dispuesta a tener fracaso, es por eso la clásica frase “Tu eres tú propio enemigo”, se debería pensar más a fondo sobre los cambios y en lugar de verlos como malos, verlos como un aprendizaje.

### **1.3. Tipos de liderazgo**

Cuando se tienen significados, conocer los diferentes estilos de liderato que hay es relevante, poder distinguir cada tipo es un tema desarrollado, no solo para seguir a alguien o dar órdenes.

Conforme se vaya avanzando, incluso poder identificar si cuenta con los rasgos distintivos de un líder o formar a alguien para llegar a ser uno, ayudará al lector.

Se explicarán los tipos de liderazgo actuales, algunos lectores podrían identificarse con alguno de estos, incluso es válido cambiar de modelos conforme vaya pasando la vida personal o laboral, así como se crece y madura para tener relaciones sanas, lo mismo pasa al cambiar estos estilos.

Tipos de liderazgo que existen hoy en día:

**Laissez-faire o liderazgo ausente:** laissez-faire significa dejar hacer, el superior está presente con su equipo de trabajo, pueden verlo, saben que ahí está, hay una desventaja y esto es de no relacionarse mucho con ellos.

Este podría ser uno de los menos efectivos, porque no se motiva, no decide, no ve más a allá, no ejerce ni la más mínima autoridad. Estos de algún modo se encuentran desvinculados o desconectados con la realidad y viven en una burbuja, ahí es donde creen hacer algo.

En este sentido otorgan independencia a su equipo de trabajo, puede no importarle si lo hacen bien o mal, esta figura debe ser corregida, porque en algunas ocasiones los empleados pueden estar poco motivados al momento de hacer su trabajo correctamente. En pocas palabras se puede interpretar como un alma libre este modelo y relajado, un ejemplo claro es cuando se quiere avanzar y no se puede caminar si alguien está solo sentado.

**Liderazgo transaccional:** trata de dar algo a cambio para buscar un beneficio propio.

Ejemplo:

Se debe entregar un reporte para cierre de mes y todo el equipo debe realizarlo a tiempo, si cumplen de manera puntual, el viernes podrán irse temprano.

Entonces todo el equipo de trabajo entrega a tiempo su parte, entonces el superior deberá cumplir su palabra y darles el día prometido.

Este modelo simplemente tiene intención de sacar un beneficio propio, aquí entra un poco la motivación y la productividad, eso motiva a los equipos de trabajo a seguir adelante

con su trabajo, se debe de reconocer sobre el tema de las recompensas, regularmente van a funcionar con los demás.

**Liderazgo transformador:** este estilo realmente conveniente, se propondrá constantemente metas, objetivos y va a querer motivar a su equipo para ser de los mejores en la empresa, este tipo de guías habitualmente van a buscar el crecimiento de sus equipos de trabajo, así se podrá a las metas correspondientes, incluso este modelo de líderes no necesita motivar a sus empleados con cosas relacionadas a salir temprano o algo por el estilo.

**Líder autocrático:** en su mayoría de veces quiere ordenar, espera un cumplimiento, es una combinación de ser inflexible y a la vez efectivo. Castigar o retener, en esto se debe de tener mucho cuidado, debe de haber un equilibrio para poder progresar y analizar todas las situaciones.

**Líder democrático o participativo:** hace consultas a su equipo de trabajo al momento de tomar acciones o decisiones con los subordinados. Este modelo escucha a su gente en cualquier situación, al final va tomar la decisión por ser su responsabilidad.

#### **1.4. Características que debe de tener un líder**

En ocasiones se puede ver a los grandes empresarios dando conferencias, ganando millones de dólares, viajando, viendo sus casas, sus yates o saliendo en revistas, cuando la realidad es otra, porque también son humanos, tienen problemas en sus empresas, juntas de negocios, tienen una vida aparte de la laboral e incluso pierden millones de dólares.

Hay un detalle vital, ellos no solo son alguien por tener un cargo de alto mando o dueños de las empresas, deben de contar con estas características, estos tópicos no se relacionan con el dinero, más bien va con lo humano.

Es determinante conocerse, aprender a adquirir control de sí mismo como a las demás, si no se hace, empezar desarrollar esta habilidad como es debido.

Aquí debe de entrar la terapia psicológica, el objetivo de esto es trabajar en uno mismo, es un proceso bastante doloroso y a la vez saludable, porque se van encontrando cosas

tan negativas en las que se señalan a otros hombres o mujeres de manera fácil, cuando uno mismo no las puede ver en él o ella, esto es un consejo solamente.

Ser un líder debe de contar con ciertas particularidades indispensables y son las siguientes:

### **Visión**

Al momento de buscar en la RAE hay un significado donde menciona que es la contemplación inmediata y directa sin percepción sensible, aquí entra algo trascendental, son los sueños, llegan desde niños o de adultos, gracias a los hombres o mujeres visionarios han ocurrido grandes avances en la humanidad.

Cuando una visión es fuerte, todo el tiempo va a ser parte de nosotros y se va a querer compartir con distintos individuos, no importa los fracasos obtenidos, no importa los desaciertos, no importan los retos, constantemente se debe seguir adelante si de verdad esa visión quiere ser cumplida.

Una visión junto mencionada por él superior debe ser visto por los demás y hacerlos sentir como de ellos también.

No importa si no sé es empresario, político, diplomático o de un cargo alto, se trata de combinar la pasión con esa visión y eso sirve como un pilar, para comunicar a los demás, esto obtendrá la realización de metas u objetivos en común y además esto puede ayudar a ser mejores a alguien más, con eso se podrá crecer.

### **Carácter**

Se trata de mantenerse firme ante las adversidades presentadas a lo largo de su vida laboral o personal.

Un detalle interesante, a lo largo del tiempo se ha creído en el tema del carácter es no demostrar o expresar sentimientos, porque se puede tornar en alguien débil, sin fortaleza alguna.

El carácter no se pelea con los sentimientos, un recordatorio es que todos somos humanos. Como se había mencionado antes, conocerse y desarrollarse de una manera

positiva, mostrar sentimientos no quita nada de fortaleza, en este tema se deben de dominar los sentimientos, porque no solo se trata de sentir, también de trata de pensar las cosas, esto es algo bueno para los futuros líderes, en las empresas se lidia con la frustración, desesperación y enojo.

### **Proceso Causal de las Cosas**

Esto tiene una relación con el ser, tener y hacer, tal vez se ha llegado a oír “Para SER alguien valioso hay que TENER para después HACER y terminarás por SER esa persona que planeaste”, ejemplo:

“Para SER exitoso, se debe de TENER una preparación, eso requiere HACER estudios en la universidad”. La educación es buena, nunca se va a decir lo contrario en esta investigación, analizar este tipo de frases es sumamente elemental porque se van repitiendo de generación en generación.

Ahora, si se realiza primero “Hacer”, “Tener” después y al final “Ser”, mucha gente lo ha aplicado, curiosamente pueden no ser los que tienen una vida plena, si se cambia el orden de estas palabras, se puede analizar un poco más las situaciones futuras.

Especialistas en el Desarrollo Personal plantean el siguiente modelo:

Ser>Hacer>Tener: primero debe ser lo que uno desea, después poder hacer las acciones necesarias y así poder alcanzar los objetivos o las metas que se proponen, de esa manera al terminar la visión, merecerla con éxito ¿Se nota como se puede cambiar la perspectiva?

También, puede agregarse un paso antes, que sería con la siguiente fórmula:

Sentir>Ser>Hacer>Tener: si se analiza esta parte, si sentimos primero sobre querer ser, eso nos va a llevar a hacer nuestras acciones y al final vamos a tener lo buscado en un principio. Las emociones es lo que hace moverse en demasiadas ocasiones, el sentir motiva e impulsa, en este punto es donde se adjudica la pasión.

## **Estados de Poder:**

Aquí se va a tocar el aspecto de la materia sentimental, como se ha mencionado anteriormente, debemos de controlar nuestras emociones, además de conocernos a nosotros mismos, ya que no se sabe el futuro en lo externo y esa sea la responsable en descontrolar, nadie tiene el control de eso, en cambio las emociones si se puede alcanzar.

El tráfico en la Ciudad de México no se puede controlar, controlar ese sentido de urgencia, impaciencia, intolerancia o enojo hacia el tránsito, con el tiempo se va a definiendo quién es cada experto.

Los sentimientos de poder son todos responsables de sacar tanto lo mejor y peor de uno mismo.

Tiene la obligación de aprender a reconocer, aprender y manejar sus emociones, esto va a conseguir el acercamiento de los individuos y él, hacerlos sentir bien, por más bien o mal que salgan las cosas, regularmente va a saber cómo reaccionar ante la mayoría de situaciones.

Si se quiere iniciar con el manejo de las emociones, aplicar lo siguiente es básico:

1. Cuando una emoción negativa se empiece a presentar en voz alta se debe de decir o gritar “¡PARA!”, “¡DETENTE!”, “¡ALTO!” (dependiendo si la situación, porque podría haber gente alrededor, se debe de decir entonces a uno mismo).
2. Después agradecer con un “Gracias”.
3. Entonces viene la fase de preguntas para analizar la situación “¿Cómo me siento?”
4. Repetir un “Gracias”, en caso de volver a sentir una emoción negativa preguntarse “¿Cómo me siento?” Este proceso puede repetirse las veces que sean necesarias cuando lleguen emociones negativas y haya emociones neutrales de nuevo.
5. Después de identificar la emoción, la pregunta “¿Cómo me quiero sentir?” ayuda a tomar la iniciativa de pensar en acciones y emociones de querer llegar a sentir, obviamente deben de ser positivas.

## **Comunicación:**

En todo momento se va a requerir, su objetivo; es decir, lo que se busca y los deseos, metas u objetivos a conquistar en un futuro, aquí la visión también está relacionada, se necesita comunicar de buena forma, eso conseguirá el objetivo de inicio.

Recordemos en la comunicación hay un emisor, receptor y mensaje, continuamente se invierten los papeles o no cuando se quiere presentar una idea o un diálogo, hay una pregunta necesaria para este tema ¿De verdad uno sabe comunicarse de una manera positiva?

Diversas individualidades piensan de la comunicación, es mantener un diálogo, cuando se mencionan las cosas necesitadas o quieren, apreciar en el mensaje enviado de una manera correcta al receptor, esto es un error común, dar por hecho en que ese individuo entendió nuestro mensaje, aquí es donde entra dicha equivocación, el receptor en alguna situación pudo haberse distraído a mitad del mensaje transmitido o entendió lo que quiso.

Todo el tiempo deberían ser claros los mensajes transmitidos y asegurar a la otra persona si de verdad entendió lo comunicado desde un principio, se puede practicar con alguien, sentándonos frente a frente, mirándonos a los ojos, en 1 minuto el primer comunicador debe hablar de cualquier cosa, después el otro deberá decir después el mensaje, al terminar van a cambiar de turno.

## **Carisma:**

Tener carisma es simplemente la cualidad de algunos para atraer o fascinar, esto hace un ambiente agradable hacia los colaboradores, también ganar convencer a los compañeros sobre seguir al superior a cumplir su visión.

Es indispensable mencionar este atributo, sin el carisma demasiados candidatos no hubieran ganado esa elección política, no hubieran dominado países enteros e incluso hay tipos dejando o creyendo en nuevas religiones por simplemente haber escuchado a ese dirigente.

Todo ser humano tiene esta habilidad y desarrollar aún más es el deber del líder, se mencionarán algunos consejos funcionales, pueden leerse de manera sencilla, van a ayudar a verse relajado, seguro de ti mismo, cerca de los demás.

1. Sonríe: es básico, incluso en la seducción, probablemente alguien te voltee a ver si siempre estás sonriendo y eres alguien relajada o relajado, además si una mujer sonríe, esto va a llamar la atención de un hombre al instante, pasa lo mismo cuando un hombre lo hace y esto hace verse más atractivos. Por eso la sonrisa en extremo primordial, hace ver agradable a uno, damos a entender la aceptación al otro o viceversa eso es apertura por ambas partes, además es contagiosa, cálida, puede tener un significado de agradecimiento, optimismo y fuerza.
2. Contacto visual: es necesario hacer contacto visual, algunos no lo hacen, eso puede entenderse como inseguridad o incluso mentiras, si se coloca en el tema de lenguaje corporal, para ponerlo en práctica, puede mirarse al entrecejo, mientras el otro sonríe, nunca debe de apartar la mirada, porque el individuo puede interpretarlo como rechazo.
3. Modula la voz: a las voces con miedo, el aire falta cuando terminan una frase e incluso tiembla su voz por los nervios, tal vez se ha conocido a un expositor no queriendo serlo enfrente de todos en clase y escuchaban como le temblaba la voz porque sentía muchos nervios, lo mismo pasa en esto, es complicado transmitir esa confianza haciendo creíble ese mensaje. La voz debe de ser fuerte, flexible, además de entusiasta. Cuando alguien habla de esa manera todo va a cambiar alrededor, quienes escuchan van a tener más confianza. Para entender un poco mejor como es tu voz puedes cantar, grabarte y escucharte después, o solo hablar y al final escucharte.
4. Escucha: Es determinante aprender a escuchar a los demás, se crea o no, esto puede impactar en alguien, porque cuando los individuos son escuchados, cambia su estado emocional positivamente, hay un sentido de valoración a ellas. Vivimos en una sociedad donde todo es rápido, hay prisa, junto con la intercomunicación, obtienen situaciones superficiales. Si un guía escucha, se interesa, pone atención a su equipo cuando le mencionan alguna situación, para ellos se convertirá en un ser inolvidable, eso activará el seguimiento hacia ese superior, e incluso esto aplica

en los encuentros sociales. Se puede hacer la prueba cuando conozcas a alguien desconocido, escúchalo, hazle preguntas relacionadas con el tema hablado, aunque no se platique demasiado, se encontraron las palabras adecuadas, el resultado va a ser convertirse en alguien inolvidable.

5. Imagen personal: no necesariamente se habla de vestir ropa cara, o bien, es jugar con la psicología para el arreglo o imagen. Con solo mirarte, deben de saber el mensaje que quieres transmitir. Esto depende mucho de uno.
6. Generosidad: el carisma junto con la manipulación nunca se va a poder combinar. Los manipuladores son completamente opuestos a los carismáticos, la gente manipuladora pueden ser seductores, el detalle con este tipo de empelados es conforme pase el tiempo se va descubriendo el daño hecho a los demás e incluso a ellos mismos. El carisma definitivamente va a enamorar, va a regalar sonrisas, palabras positivas, motiva, también hay miradas cálidas.
7. Identifícate: con esto se refiere en ser diferente a los demás, se puede tomar de referencia o de inspiración a otros, un detalle sustancial es no copiar su estilo tal cual, pueden basarse primero en ellos para descubrir la diferencia de ellos, tal vez sea la vestimenta, el estilo de contar historias, el físico y otros rasgos distintivos.
8. Conócete: ir a terapia es una opción, se le puede preguntar a quien sea sobre lo que nos hace diferentes como individuos, siempre y cuando se acepte la retroalimentación, así se va a perfeccionar un desarrollo beneficioso, un punto crucial es no enojarse, en caso de hacerlo deberá corregir para ser alguien mejor.

### **Autoridad:**

Esta es confundida muchas veces con liderar, no es lo mismo, hay profesionistas con demasiada autoridad, eso no necesariamente es ser líder.

Están estos tipos de autoridad en alguien:

Autoridad formal: la tiene especialmente un jefe, además de ejercerla ante un grupo de individuos o subordinados.

Autoridad operativa: esta no se ejerce como tal en los demás, se refiere a la capacidad de tomar decisiones, como cerrar una venta, comprar algo necesario, nuevos productos, etc.

Autoridad técnica: el profesional identificado por los conocimientos, además de prestigio en el área dominada, por ejemplo, puede ser alguien experimentado o con conocimientos de finanzas corporativas y su trabajo es en empresas reconocidas a nivel mundial.

## 1.5. Poderes de un líder

Poco a poco se va avanzando sobre este tema tan apasionante. Primero que nada, las características junto con los poderes son demasiado diferentes, son básicas al iniciar ese camino, un detalle clave sobre estos poderes es contar saber transmitirlos de una manera natural, sin dar nada a cambio.

Se van a mencionar los siguientes poderes:

**Credibilidad:** un tipo de credibilidad indiscutible es la del conocimiento. Se distingue cuando saben del tema, se le respeta, esto aplica en cualquier lugar, trabajos, reuniones sociales, etc., simplemente con los maestros en la universidad, si saben muchas cosas, si tienen el conocimiento de un tema, los alumnos le van a seguir preguntando cada vez más, de esa manera se aclararán las dudas surgidas conforme pase el tiempo.

La credibilidad se alimenta de valores, puede darse a entender como una construcción con pequeños y discretos materiales, trata más sobre la autoridad moral, por ejemplo, al tenerla, lograr exigirle a ese profesional, respetar la posición laboral porque es un empleado.

En diversas situaciones no lo aplicarán o no le den mucha importancia, eso es porque son impacientes buscando su propio beneficio, quieren tenerlo a corto plazo o también tienen como objetivo ganar un prestigio alto de ellas mismas, en lugar de buscar el prestigio alto de la empresa misma.

Se debe contar con ese sentido de justicia, aquí se puede premiar o castigar, simplemente viendo los méritos, dar el reconocimiento a los mejores empleados, esa credibilidad se pierde cuando eligen a un tipo no trabajador, no está motivada o no hace

absolutamente nada, demostrar favoritismo resulta de una manera negativa, hace perder todas esas cualidades, es por eso tener ese equilibrio, una vez haciendo eso, viene el ser justo.

Aquí también entra la ética, porque la credibilidad debe de tener los códigos éticos más básicos. Los deportistas junto con los grandes líderes son responsables de dar el ejemplo.

Un detalle sumamente clave es tener cuidado con el ego y la codicia misma, por eso demasiados sufren de hambre, carecen de oportunidades en cualquier sentido, a comparación de la gente privilegiada, tienen todo en bandeja de plata, simplemente viven en una realidad completamente diferente, sabiendo que sus acciones tienen consecuencias, aun así, prefieren realizar esas acciones, sin importar el futuro daño.

Las cosas negativas como la soberbia y la voracidad, pueden hablarle en el interior de uno mismo queriendo un reconocimiento obligatorio, eso constantemente va a ser un peligro comprometiendo la integridad de la empresa, una recomendación es cuidarse de las tentaciones a las que se puede llegar a caer, puede hacer trampas o hacer actos corruptos no tan problemáticos, conforme más vaya descubra sobre sus actos, dice esta frase “no pasa nada” para sí misma, más grandes van a ser esos actos, cuando tienes a alguien así, es cuando van a afectar a los de su alrededor.

No se pierde la credibilidad si se está completamente seguro de los actos hechos o a realizar, si uno es valiente, tiene autoridad ante un grupo, ellos también serán valientes, en cuanto un guía se da a conocer con gente al momento de comenzar a hablar, van a estimar sus palabras los demás, porque ya se tiene ese poder desarrollado.

**Esperanza:** es necesario incluirla en todos los propósitos, al colocar la ilusión en estos poderes, da más energía, eso no quiere exagerar al dar esperanza por parte del dirigente, es peor cuando se da ilusión al saber que nunca se cumplirá, un consejo para poner en práctica es:

Al momento de darles esa esperanza, esa ilusión a su grupo de trabajo, la convierta en una meta colectiva por así decirlo.

Al dar esperanza, se debe de hacer siendo realista, puede empezarse por definir metas, desafíos, ser claro y posible, así el miedo podrá desaparecer por completo o vaya reduciendo poco a poco. No se puede prometer como superiores un aumento de sueldo a todo el equipo de trabajo si se llega a una meta, esto es una falta, porque en diversas situaciones él guía no toma esas decisiones por ellos como tal, se debe mencionar a los superiores y ellos toman la decisión, obviamente, pueden darse argumentos válidos es donde ayuda a su personal, prometer algo imposible de cumplir es un fallo común para líderes novatos o peor aun cuando tiene como objetivo motivar al sus subordinados, así ellos dan resultados indudables corriendo el riesgo de bajar su productividad después por falsas promesas.

El dirigente habitualmente sabe cómo tratar a su gente, todos los seres humanos no son iguales, el tener conocimiento de encontrar la forma para trabajar con cada integrante, ayuda a descubrir su perspectiva de ideas o la expectativa de ellos al darles esperanza, así esta se adapte a sus ambiciones personales.

El optimismo también entra con la esperanza, como se había mencionado antes, regularmente ser realista es útil, también hay muchos libros de desarrollo personal o de autoayuda, en ellos comentan sobre si eres optimista vas a tener más éxito en negocios, ganarás demasiado dinero e incluso tener más conquistas, en caso de aplicarlo, el resultado será demasiado diferente a lo esperado.

Este guía va a poder revertir el enfoque de los demás, va a poder hacerles cambiar de opinión, si uno de los integrantes le menciona algo difícil de realizar, va a tomar de ejemplo a ese integrante, le va hablar sobre la manera de resolver las cosas pensando diferente y más si él tiene una actitud tranquila, así todos se pueden llegar a motivar.

En esta sección el dirigente tiene la responsabilidad de saber reconocer a sus trabajadores, en todo momento es un elogio, las realidades e ilusiones deben manejarse y organizarse, eso hace verse de una manera de premio y de acuerdo a las neurociencias, los premios están por encima de los castigos, eso hará cumplir los objetivos propuestos al inicio.

**Pasión:** invariablemente se necesita de este poder, porque el talento necesita energía, esto hace afrontar las dificultades, así se conquistan los objetivos y tener fuerza para seguir adelante, la pasión en esta sección es exagerada.

La pasión hace de cualquier medio competitivo, se desafíen todos los días, por ejemplo, Cristiano Ronaldo, lo que hace no es exagerar, la pasión se le nota en las cosas hechas por él, cada entrenamiento realizado, cada ocasión donde anota un gol, cuando hace jugadas excepcionales, las dietas recomendadas por su grupo de expertos y otras actividades realizadas por él, la razón es su pasión por el fútbol.

Esta es una emoción positiva en ellos, tiene como objetivo dar vida, activando esa parte, el individuo se verá mejor. Esto a largo plazo es eficaz, incluso en las empresas puede llegar a ser contagioso si se lo proponen.

La ambición es un elemento de la pasión, el deber de los individuos es no malinterpretarlo, la ambición puede tener efectos estimulantes, una buena ambición es querer superarse día a día, tratar de ser mejores todos los días genera cambios efectivos, de nuevo vamos con Cristiano Ronaldo, es insaciable, no obstante no es el mismo del día de ayer, siempre quiere ser el mejor jugador a nivel mundial, varios individuos ya lo han criticado por su edad; sin embargo a lo largo de su carrera ha cerrado muchas bocas con el rendimiento obtenido a los inicios de su ex equipo Manchester United.

Para tener gusto por el trabajo, realizar las siguientes preguntas ayudarán a conocer a la persona si seguir en ese empleo o no:

1. ¿Hay oportunidades para crecer en la empresa?
2. ¿La empresa tiene una reputación positiva e impactante en los trabajadores?
3. ¿Son confiables los jefes?

Una empresa debe de dar oportunidades, generar orgullo de pertenencia, en las relaciones personales asegurar el respeto y franqueza.

**Palabra:** las palabras nunca van a faltar en esta materia, sirven para comunicarse de la mejor forma, saber manejar las famosas aspiraciones y temores, con eso se obtendrán resultados si los dirige correctamente con sus palabras.

En el descanso de un partido de fútbol este poder se aplica demasiado, porque es la última oportunidad para hacerles cambiar de mentalidad a su gente a cargo en caso de estar perdiendo el juego, debe de ser claro, corto, contundente, porque esos pocos minutos puede hacer una gran diferencia. Algunas veces es necesario calmar a los distraídos, la atención a todas horas es requerida, eso ayuda a despertar una competitividad en ellos.

En estos aspectos el líder decididamente se tiene que meter en la cabeza de los jugadores para que hagan ese esfuerzo y compromiso.

En las palabras hay un desliz pequeño, esa incorrección es llevar un regaño o gritos en ellas, una expresión cometida por varios creyendo tener autoridad, eso no alcanza para despertar a los empleados, en la parte contraria otros utilizan palabras tranquilas motivando a su personal, tal vez se puede alcanzar tener autoridad con palabras fuertes o gritos, funcionará a solamente a corto plazo, además, desmotiva constantemente a los subordinados, aunque en varias situaciones la mejor medicina cuando se tienen bastantes cosas por hacer o estén al borde del estrés, la solución es un mensaje preciso combinado con serenidad.

Los discursos dichos por los grandes, han tenido mucha potencia, sobre todo están relacionados con el sentido de pertenencia. Hay guías explicando su discurso sobre la defensa de los valores, hay otros inventando historias diciendo como superaron ese obstáculo, eso producirá una reacción positiva o con los rivales que tienen enfrente.

Más adelante se va a explicar cómo hablarle a un grupo de empleados, además sobre como ser alguien seguro de sí mismo, esto se puede hacer para tener el poder de la palabra.

**Humildad:** este es un poder valioso, hay diversas situaciones en donde se haya visto cuando a alguien tiene cierta autoridad, después de un tiempo se convierte en alguien completamente diferente, en el mal sentido, esto en una empresa puede ser negativo, porque las soluciones deben ser colectivas, con la humildad se respetan diferencias, saber escuchar, generar confianza, además si se tiene empatía, podrá obtener un reflejo de humildad.

El éxito podría ser el peor consejero, porque desata el ego, la vanidad, debilidad humana, entre diversas cosas negativas afectando personalidades a futuro de varios individuos. Cuando no se controlan, saca de la realidad a muchos, quita el sentido crítico, ahí se pierde el aprendizaje y la capacidad de entender.

En la antigua Roma los generales sabían cuando llegaban, los ibas a recibir por multitudes aclamándolos, curiosamente desfilaban acompañados por un siervo sosteniéndoles una corona de laurel mientras no dejaban de repetirles “Recuerda, eres mortal”. Es una reflexión de vida para tener en cuenta a futuro, este tipo de historias hacen a los demás preguntarse cosas sobre lo que se hace bien y mal al momento de estar con su gente.

La humildad es posible desarrollarla, se quiera creer o no. Jorge Valdano cuenta una pequeña historia, haciendo pensar a sus lectores, si se puede desarrollar, recuperar o tener humildad.

Un día algunos jugadores del entrenador Carlos Salvador Bilardo se quejaron sobre un entrenamiento duradero y más duro de lo normal. Al día siguiente Bilardo despertó a su plantilla a las cinco de la mañana, los subió a un autobús, seguido de eso los llevó a una estación del metro.

Aún era de noche, por más de una hora los jugadores veían entrar y salir a personas demostrando cansancio, con bolsas, con maletines de trabajo, incluso se veía demasiada rutina, después de un buen rato Bilardo dijo “Esta gente sale de su casa cuando aún es noche y vuelven cuando es noche. No vuelvan a quejarse sobre los entrenamientos largos, por favor”, ese día se recuerda como un camino de regreso en el autobús donde hubo un silencio inolvidable.

Diversas personas ven la humildad como algo relacionado con la pobreza y no tiene relación entre las dos, este poder regularmente conmueve, incluso deben de tener orgullo cuando se mencionan fortalezas, en cuanto a las debilidades, reconocerlas tal y como son es parte trascendental del aprendizaje, así poder erradicarlas paso a paso.

## 1.6. ¿Qué es capacitación?

De acuerdo con la investigación los autores Calderón y Jirón, basándose en algunos conceptos de Chiavenato sobre la capacitación teniendo el mismo punto de vista que ellos, se trata de un proceso educativo a corto plazo, por esta forma los trabajadores aplican los conocimientos de manera sistemática y organizada, mereciendo desarrollar habilidades o competencias cumpliendo los objetivos definidos.

Estas actividades son relevantes de la administración de los recursos humanos. Los trabajos pueden demandar algún cambio, por lo tanto, las habilidades del empleado deben cambiar. En esta parte el dirigente es cuando entra en acción donde va a decidir los tipos de capacitación correspondientes a su grupo de trabajo.

Las capacitaciones tienen un objetivo, esperar los resultados en los asalariados capacitados al finalizar todo el proceso, deberán plantear el diseño de los proyectos a futuro con estos conocimientos, porque cada parte del proyecto puede tener diferentes objetivos, un detalle es no contradecir las distintas etapas de dichos planes.

Por esa razón, es sumamente determinante realizar objetivos específicos sobre a donde se quiere llegar, integrando al grupo de trabajo comunicándoles correctamente estos mismos, cuando los subordinados son implicados en los proyectos tiene la intención en despertar su interés con el fin de analizar los beneficios y/o posibilidades para el crecimiento de la empresa.

## 2.0. Desarróllate como líder

Poco a poco se va aprendiendo sobre este tópico, reflexionar en esta parte ayudará a entender el liderazgo y ser jefe son cosas completamente diferentes a lo imaginado, tal vez se pudo haber pensado en ese superior, no es tan líder después de todo, esta sección explicará cómo desarrollar esta habilidad en uno mismo.

### 2.1. ¿Por dónde empezar?

**Autodisciplina:** se debe de reconocer algo, no solo aplica en liderar, lo que vale la pena es cuesta arriba. Tenemos que armar un rompecabezas sobre su significado, si se llegase

a preguntar los significados de las palabras “Todo” y las palabras “Lo que vale la pena”, ese individuo va a decir sus deseos tanto materiales, como personales, las cosas buenas, cosas de provecho o atractivas, es lo único principal para él. Se trata de ir cuesta arriba por todo lo deseado, además resulta una búsqueda desafiante, agotadora, trabajosa, extenuante y difícil.

La frase “Todo lo que vale la pena es cuesta arriba” no solo aplica en la vida, sino también cuando se trata de la autodisciplina teniendo un valor esencial, así llegando a obtener una vida de éxito.

Un consejo si se desea tener autodisciplina es tener buenas intenciones, en caso de hacerse, eso va a llevar a las buenas acciones. El objetivo es separar las ideas de las palabras, después separarlas de los resultados.

Si no se tienen resultados, aunque tengamos todas esas intenciones positivas, podrían tener la intención de solo ser formas de entretenimiento e incluso una forma de engañarnos. Si se hacen las siguientes preguntas ¿Conoces a personas siempre están preparándose para prepararse? ¿Conoces a personas empezando alguna actividad y nunca terminan? Ahí es donde se nota la autodisciplina.

Aquí hay algo sumamente básico en cuanto al tiempo, cualquiera puede escalar un rato, cualquiera puede dar ese primer paso, aquí hay una pregunta ¿Pueden mantenerse haciéndolo? ¿Pueden escalar día tras día, año tras año? Exacto, cada uno tiene su potencial como humano, depende hasta donde se quiere llegar.

Una advertencia es tener cuidado con los hábitos realizados u obtenidos a lo largo de la vida, esto es una realidad, en cuanto a los hábitos negativos, hacen caer la autodisciplina, porque tienen mucho poder sobre todo ser humano en el mundo. Los hábitos elegidos por la humanidad pueden positivos o negativos, depende de cada uno.

Estos van a preguntarse continuamente ¿Cómo convertir mis hábitos negativos en hábitos positivos? ¿Cómo lograr cambiar los hábitos negativos en positivos de los empleados a mi cargo?

Para cambiar un hábito, primero se debe iniciar en la manera de pensar. Si un guía cambia sus pensamientos, va a ganar tener otra perspectiva de los demás, de esa forma

van a crearse nuevos hábitos, además de favorables. John C. Maxwell en su libro desarrolle el líder que está en usted “Lo que pensamos determina lo que somos. Quienes somos determina lo que hacemos” (Maxwell, 2018: 162 pp.)

En pocas palabras el mal pensamiento, nos da malos hábitos. Un buen pensamiento nos da buenos hábitos.

Los pensamientos negativos van a hacer postergaciones y existan excusas, guiando al subordinado a un camino equivocado, en cambio si el pensamiento es pragmático, entonces hay responsabilidad, esa acción hace que se realicen las cosas.

### **¿Cómo puedo ser auto disciplinado?**

1. **Evitar la tentación:** se debe de estar consciente en las tentaciones en los alrededores, en ejemplo sencillo, una persona quiere ganar músculos, obviamente cuando vaya a un supermercado, no debe de comprar comida chatarra como dulces o frituras, esa comida jamás ayudará para bajar de peso, en casa es preferente tener algo balanceado como cereales, vegetales, semillas, carnes, eso es evitar las tentaciones.
2. **Administrar energía:** en algún momento todos tenemos energía, hay situaciones donde no tenemos energía, el saber cuándo usarla de la manera correcta es el deber de todos, se debe de destinar la energía a las cosas que importan, además pensarlas con antelación tendrá una mayor concentración.
3. **Pagar ahora y disfrutar después:** la vida va a cobrarnos de una manera u otra. Si una persona paga con su esfuerzo, compromiso, trabajo, responsabilidad, podría no gustarle o no sea placentero, aun así, es consciente sobre dejar la diversión, para disfrutar después. Todo el tiempo se debe pagar, no importa las actividades o tareas realizadas, algunas solo disfrutan y algún día deberán realizarlas junto con nuevas responsabilidades.

**Actitud:** esta cualidad es un extra, la actitud tiene relación con los pensamientos, sentimientos y emociones de los empleados liderados con la intención de influir, porque una actitud positiva motiva, esto como resultado tiene respuestas en el buen sentido por parte de los demás.

Esto no significa estar a todas horas feliz o estar como si nada malo estuviera pasando, en diversos casos los superiores necesitan tener una actitud positiva cuando algo se ponga difícil. Deben de tener una actitud enfocada a la resolución, enfoque, tenacidad, determinación y compromiso.

### **¿Qué hacer para desarrollar la actitud?**

**Deshacerse de la incapacidad:** buscar soluciones de manera agresiva es prometedor, nunca se va a decir “No hay nada por hacer”, porque hay una postura de víctima, consiguiendo evitar este desatino común puede realizarse.

Aquí hay una lista para desarrollar la actitud positivamente:

- Nunca pongas excusas.
- Crea un entorno donde se diga la frase “Puedo hacerlo” las personas al decir estas palabras, van a cambiar su actitud y resolverán problemas.
- Modelar una actitud de hacer lo necesario ante su grupo.
- Proporcionar entrenamiento capacitando a los miembros del equipo para tener éxito.
- Desafiar a la gente a asumir la responsabilidad de su desempeño.
- Valorar y hacerlos sentir importantes.
- Darles una retroalimentación completa cuando los integrantes traten de solucionar un problema.
- Celebrar en grupo cuando tenga éxito.
- Procurarle a la gente retos mayores probando su crecimiento y darles victorias.

Si se quiere dejar de postergar las cosas y hacer lo necesario, aquí hay una técnica:

Por treinta días vas a decirte a ti misma o a ti mismo las palabras “Hazlo ahora” cincuenta veces cuando te levantes, incluso cuando vayas a dormir, eso te va a ayudar en un futuro, obtener hacer las cosas de una manera más rápida.

**Deja las quejas:** a nadie le gusta alguien quejumbroso y no hace nada al respecto. Las personas así incluso gastan a los demás, un ejemplo fácil de entender es imaginar un

equipo de trabajo donde solo se quejen, un líder nunca debe de permitir eso, además de saber controlar sus emociones, él necesita tener una actitud a cargo de sus emociones.

¿Cómo dejar de quejarse? La gratitud es una parte esencial, eso va a ser el antídoto más eficaz ante una actitud negativa, ¿Qué se debe hacer?:

**Expresar gratitud:** esta peculiaridad si no se expresa, nada cambia, compartir la expresión es una opción, de esa manera esa persona empezará a tener gratitud, eso va a guiar el corazón, solo así puede tenerla, las palabras tienen mucho poder en uno, si se eligen las palabras correctas los individuos podrán cambiar.

Se puede expresar por las cosas pequeñas: cuanto más nos quejamos, menos obtenemos, debemos de apreciar las cosas pequeñas de la vida.

Si hay una adversidad aun así expresar gratitud ayudará: cuando realmente estamos agradecidos, el temor desaparece, en su lugar llega la fe, eso le va a dar fuerza para enfrentar cualquier adversidad a alguien.

Cuando sale algo mal, los guías no se quejan, comienzan a trabajar, obtener ayuda de su gente, en las buenas y en las malas.

Nunca conformarse es vital, eso abunda en ellos, nunca van a estar satisfechos en cualquier aspecto, esto los hace ser mejores, los hace querer más, además de dirigir a su gente hacia un nuevo territorio o meta.

**Crecimiento personal:** entre mejor preparación, su capacidad de liderar también va a impulsarse. Se necesita combinar el desarrollo junto con la expansión, se obtendrá dedicación, depende como se maneje, si hay un buen crecimiento relacionado a este tópico, se obtendrá un futuro líder.

Es bueno seguir buscando este tipo de conocimientos, porque abre varias puertas, ayuda a conseguir nuestras metas, en cuanto se cumplan, plantear nuevas metas, eso de alguna manera animar más integrantes sobre todo si se trata de crecer personalmente.

¿Cómo puedo desarrollar el crecimiento personal?:

1. Planta la semilla del crecimiento: no es complicado. Es tan sencillo como cambiar de mentalidad cuando se lo propone uno. Aquí entra la esperanza, esto también crece en las personas cuando deciden admitir el crecimiento personal, se enfocan en obtener lo deseado. El cambio de mentalidad es solo el primer paso, son rasgos básicos, conforme avancen descubrirá que se trata de un viaje largo y significativo.
2. Hazlo un hábito: aceptar querer crecer personalmente es el primer paso, hay un detalle relevante, este modelo de crecimiento nunca se va a dar de la noche a la mañana, porque deben hacerse diariamente, todo está conectado ¿Cierto? Lo hemos mencionado antes, los hábitos pueden cambiar la vida de manera radical.
3. El crecimiento constante: al principio podría no haber nada de resultados cuando se haya cambiado la mentalidad, es un error grande, estar esperando resultados inmediatos. Si se tienen días de crecimiento constantes va a hacer fuerte, mejor, además de diestra. Se pueden cambiar demasiadas cosas si hay un cambio interno primero, debe de pasar día tras día, mes tras mes, año tras año, ahí es donde esa esperanza va a pasar de ser imaginaria a cumplida.

**Crítica:** la inteligencia emocional ha entrado a las empresas, individuos teniendo un puesto ejecutivo o directivo les cuesta trabajo aceptar eso. Daniel Goleman tiene varios puntos a considerar sobre este tema, incluso hace mención sobre un estudio realizado a doscientos cincuenta ejecutivos, se comprobó en la mayoría pensaban que el trabajo se debía de exigir del cerebro y no del corazón. (Goleman, 2013: 19-20 pp.)

*“Afirmaron tener miedo al mostrar empatía o compasión hacia sus integrantes de trabajo o compañeros de trabajo, además, sentir eso tendría conflictos con los objetivos laborales propuestos en un principio, incluso de ellos mencionó que era absurda la idea, esta persona tenía el pensamiento de ser “imposible manejar a la gente” con la empatía.*

*Otros hablaron sobre tener una distancia, de lo contrario no iban a merecer tomar decisiones difíciles desde lo emocional, ese estudio se realizó en los años setenta, pueden sonar esos casos como recientes, estas ideas en la actualidad ya son anticuadas.*

*Si se piensa por un momento en las consecuencias de un jefe, si este no controla su ira o no tiene sensibilidad ante las emociones provocadas en quienes lo rodean, habitualmente va a perjudicarlos, cuando la mente es atropellada, se vuelve más difícil de recordar, aprender, tomar decisiones, sobre todo prestar atención.”*  
(Goleman, 2013: 19-20 pp.)

Si se ve de un punto de vista conveniente, el manejo emocional básico, simplemente tiene un significado sobre estar en sintonía con los sentimientos al hablar, incluso manejar las opiniones diferentes, así no se van a descontrolar negativamente o perder el objetivo inicial. Así es esta materia, no es dominación, más bien es convencer a la gente haciéndola colaborar con uno, eso alcanzará un objetivo en común.

Las críticas son tareas indispensables de un directivo, es una de las temidas, incluso aplazadas, porque no se saben dar correctamente, hay jefes así, además piensan dar una crítica con varias propiedades positivas, cuando la realidad es todo lo contrario, la expresión junto con la recepción de críticas va a determinar la satisfacción del individuo con su trabajo, con sus compañeros y superiores.

Se debe de hacer una crítica con la mano izquierda, solo es aplicar todo lo contrario a lo antes mencionado, centrarse en las tareas hechas y tareas futuras, ahí es donde se va a notar un cambio grande en el empleado, en realidad cuando alguien tiene una creencia que los fallos se deben a una carencia de carácter, va a perder la motivación, esto en un futuro va a tener un lugar donde ya no se va a esforzar.

### **¿Cómo puedes dar una crítica positiva?:**

1. Concreta: primero es mencionar cosas concretas, pensar en lo bueno y malo, después de eso se va a decir como cambiarlo, eso hará pensar al receptor, así podrá realizar sus correcciones mejorando cada día.
2. Ofrece una solución: la crítica puede abrir puertas, depende de cómo se diga, eso le va a dar posibilidades o alternativas no vistas antes por ese trabajador al darle la idea, si solamente se le da una crítica concentrándose solo en los errores, eso la va a frustrar y desmotivar.

3. Debes de estar presente: funciona mejor una crítica si se dice cara a cara, funciona mejor en privado. Algunos pueden sentirse incómodas si están con un grupo de gente.
4. Sé sensible: habitualmente es necesario tener empatía, si no se tiene, desarrollarla es el deber de los seres humanos, tener en cuenta el decir las cosas, además del cómo se dicen, tiene un efecto en el receptor. Al aplicar esto, pueden dar información valiosa, en caso de haber una reunión, es válido posponerla, porque cuando hay tiempo para calmarse, ayuda a recibir un mensaje difícil positivamente.

**Comunicación:** es frecuente jugar al teléfono descompuesto sin querer, este tipo de situaciones pasan seguido en las empresas. Los mensajes se van distorsionando, los alteran, malinterpretan, al grado de llegar a generar algunos conflictos, a futuro estos problemas afectarán el clima organizacional.

Al analizar la mala comunicación, el mensaje puede perjudicar al receptor dependiendo de su mundo interior. La propia inseguridad es una característica demasiado acosadora, el mensaje puede representar una amenaza, esto provocará la defensa del individuo.

Hay dos maneras de comunicación existentes en una empresa, una de ellas es transmitir todos los mensajes, sobre todo van a salir más los mensajes destructivos o negativos, en la segunda opción solo van a llegar los mensajes útiles, una advertencia es no dejar filtrar comentarios negativos, así poder evitar destruir el clima organizacional.

### **¿Cómo actuar ante mensajes que podrían ser negativos?**

1. No los creas, tampoco pensar mal de la persona dando el mensaje.
2. No busques culpables.
3. No suponer que esa persona no te va a escuchar. Esto hará un cambio de un clima organizacional favorable.
4. Conversar con calma, sin agresión, sin emitir juicios, describir o contar lo escuchado, después pedir la versión de esa persona.
5. Escuchar con empatía, tratar entender sus actos o palabras. Ser comprensivos, es trascendental aprender a perdonar, en caso de ser necesario.

## 2.2. Seudo liderazgo

Se va a explicar ahora la otra cara de la moneda, el seudo liderazgo ¿Qué es?

1. Los líderes sacan lo mejor de la gente, los seudo líderes sacan lo peor.
2. El líder dice lo necesario a su equipo, el seudo líder dice lo que la gente quiere oír.
3. El líder fomenta la independencia entregando poder, el seudo líder se centra en sus propios intereses.
4. Un líder muestra intereses comunes, el seudo líder se centra en sus propios intereses.

David Fischman es el creador de esta palabra y hace mención sobre el centro de liderazgo creativo, en Estados Unidos realizó un estudio en el que comparó a los líderes que ascendieron en la organización, estos terminaron fracasando, con otros siendo exitosos logrando su máximo desarrollo profesional. Los motivos elementales del fracaso se encuentran en los problemas internos, uno de ellos es el ego, los seudo líderes tienen este factor como principal problema.

¿Qué problemas internos se encontraron en este estudio?:

Incapacidad de adaptarse al cambio: en ellos significa aprender nuevas habilidades, no las aceptan, porque el aprender nuevas habilidades van a aumentar las posibilidades de equivocarse. Para el ego, los errores son amenazas. Ese tipo de líder no se va a sentir seguro por eso y va a buscar su valía personal en sus “éxitos profesionales”.

Poco manejo de relaciones interpersonales: consideran ser el centro del universo, por eso les cuestan tanto tener estas relaciones, se puede aprender a tener buenas relaciones, primero es tomar conciencia sobre los demás y no solamente es uno mismo. El ser alguien empático, estar dispuesto a escuchar, incluso ser sensible a las necesidades de los demás, ayudará tener mejores relaciones.

Abuso de autoridad, incapacidad de crear o liderar equipos: cada vez van a buscar culpables, este factor es de los principales aniquiladores en los agrupamientos. Eso va a afectar a la empresa, destruye la responsabilidad compartida. Ese jefe no aguanta el fracaso, ahí es donde simplemente va a buscar a quien echar la culpa, el seudo líder

egocéntrico piensa en ser el único cuando se trata de realizar un trabajo bien hecho, no escucha, no delega, además de ser demasiado autoritario.

Ambiciosos: Nada va a ser suficiente en esos modelos de jefes, es como si estuviera llenado un vaso con muchos huecos, nada lo va a llenar, ningún puesto empresarial, ninguna meta, ningún logro, perennemente va a querer más.

Hay un estilo de llamado "Liderazgo a la fuerza bruta". El jefe no busca motivación en su personal, solo aplica la fuerza. Si hace esto el jefe puede obtener resultados, a corto plazo, en estos casos continuamente va a haber desunión, desmotivación y poca productividad.

Ese tipo de jefe al ocupar ese método puede tener resultados, a la vez es difícil decidir qué hacer con él, porque pueden tener muchas conquistas, esto a largo plazo daña mucho la confianza de los empleados. Si la empresa tiene valores que no van acorde a este estilo negativo, una solución es hablar con ese gerente causante de estos problemas y cambiarlo.

Hay otros pseudo líderes proclamándose salvadores, ellos contradicen sus palabras con sus actos infundiendo miedos inexistentes a sus equipos teniendo como objetivo la sumisión de sus empleados, cuando ellos sienten temor, van a buscar a ese salvador, ellos le entregarán lealtad total ciegamente. Pueden tener de igual manera resultados notorios, la desventaja es el riesgo de contaminar el clima laboral, creando insatisfacción, sobre todo conflictos mermando la productividad a mediano plazo.

En la presente investigación no está de acuerdo con incluir la palabra liderazgo en conceptos negativos, porque se han tocado conceptos demasiado beneficiosos acerca de la materia, incluir este tipo de palabras relacionadas con la superación personal, valores, inteligencia emocional, entre otros factores, no debería de incluirse en rasgos negativos.

### **2.3. Aplica el 80-20**

Este método trata de comprender como un pequeño número de sucesos pueden provocar una mayoría de efectos. Si tomamos el 80% de las consecuencias derivan de 20% de causas. Aquí hay algunos ejemplos:

1. Generalmente 20% de los atletas obtendrán 80% o más de medallas o trofeos.
2. Usarás el 20% de tu ropa o menos en más de un 80% del tiempo.

Lo sorprendente de este principio es sobre concentrarse en las cosas menos claves, obviamente las cosas importantes harán trascender rápido a un superior o subordinados. La mayoría no saben dirigir su propia vida de un modo favorable, porque no saben sobre el principio de realizar pocos actos determinantes. La vida laboral conspira con el objetivo de perseguir metas irrelevantes, como consecuencia obtendrá quitar energía poco a poco sin notar de verdad a donde se quiere llegar.

Se llegó a este principio gracias a la observación, examinar el número de causas, resultados, expresados como porcentaje.

Este principio nos permite concentrarnos en causas útiles, desechando causas inservibles, eso hará demasiada confusión. Esto viene de experimentos conscientes o inconscientes donde pocos sucesos inmensamente productivos han triunfado sobre todos los demás.

### **Gerentes 80/20**

**Gerente Investigador:** los niños conforme crecen aprenden a hacer preguntas, esto les permite saber el lugar que van a ocupar de manera general. Conforme un ser humano crece, se deja de hacer preguntas y empieza a ofrecer respuestas, aunque no tan originales. Cuando se deja de preguntar, la capacidad de descubrir nuevos modelos llega a perderse, así la vida se hace menos misteriosa, incluso aburrida.

Por esta razón este tipo de gerentes regularmente van a preguntar, así no van considerar todo, ni aceptar lo que dicen. En las negociaciones esto va a ayudar muchísimo, el preguntarse cosas de los productos o servicios como “¿Hay unos pocos productos o clientes demasiado rentables?” Obviamente la respuesta es “Sí”.

En este caso se van a hablar de los clientes rentables, pueden identificarse así:

1. Más antiguos y leales.
2. Aquellos que aprecian los productos o servicios.
3. Clientes adaptándose a tu oferta.

4. Menos sensibles a los precios.
5. Los menos quejumbrosos.
6. Grandes.

Otro punto es saber identificar a los clientes conflictivos, estos pueden traer pérdidas, son los siguientes:

1. Clientes comprando en todas partes, dejando a alguien por precios mejores.
2. Sensibles al precio.
3. Quejumbrosos y compulsivos.
4. Aquellos que no saben mucho de tus productos o servicios, además de querer algo en específico.
5. Clientes caros e incluso son difíciles de adquirir.

En cuanto a productos rentables, este tema debe de investigarse, primero se dividen en grupos, tiene como objetivo medir la rentabilidad futura de ese producto. Se pueden identificar buenos productos si tienen estas características:

1. Se venden en volúmenes grandes, a diferencia de los demás productos.
2. Ingresaron y se desarrollaron un tiempo atrás.
3. "Se manejan solos", nadie piensa mucho en ellos, las ventas llegan solas.
4. No son fabricados por rivales o venden muchísimo menos.
5. Tienen precios altos, además de ser estables.
6. Utilizan los mejores recursos de la empresa como tecnologías, ideas propias, cadena de suministros, etc.

Los productos generadores de pérdidas tienen las siguientes características:

1. Se venden lento.
2. Son de mucha planeación, cuesta demasiado trabajo lograr la venta o hacer demasiados ajustes buscando satisfacer al cliente.
3. Llegan a ser nuevos o apenas se introducen, además necesitan gastos altos en publicidad, mercadeo, ventas, entre otros gastos.
4. La competencia los hace, incluso tienen un mejor producto o servicio.
5. Al fabricarlos no requieren de tanta habilidad.

**Gerente super conector:** va a vincular a gente de diversos ambientes, actuando como una conexión entre integrantes consiguiendo beneficiarse en caso de llegar a conocerse. Un super conector tiene resultados convenientes haciendo lo siguiente:

Mejoran su red de contactos: tener el contacto con diferentes gerentes aplicando el principio 80/20 de alto rendimiento, además ellos también tendrán contactos, trabajar en diferentes áreas, independientemente donde se trabaje o localizarlos en diferentes lugares. Una recomendación es mostrarse como alguien abierto, donde se vea el interés en ayudar a alguien.

1. Aprovecha tus viajes de trabajo: eso va a ayudar a generar más vínculos.
2. Únete a grupos: al unirse deben ser diversos esos grupos, preferentemente de varios lugares.
3. Múdate del país: en caso de ser posible hay un proceso, primero ir a trabajar a otro país, segundo hacer contactos ahí, después cambiar el país repitiendo este proceso.
4. Dispuesto al cambio de empresa: el cambiar de manera constante de trabajo, es otra solución al conseguir contactos, sobre todo mantener contacto con ex compañeros de trabajo.
5. Busca trabajos: relacionarse con el exterior es primordial, por ejemplo, donde haya contactos de clientes.
6. Forma tu propio grupo: invítalos a cenar cada cierto tiempo, obviamente debe de ser diversificado tu grupo para hablar de un tema interesante.
7. Lee: pueden ser revistas, periódicos o libros, además, no los leen los compañeros de trabajo, buscar en Internet información es una opción de aprender distintas cosas.

**Gerente mentor:** va a combinar esfuerzo con determinación para hacer suceder las metas u objetivos. Al convertirse en mentor mejorará la organización en donde se encuentre ese dirigente, además de ser más humano.

Con este principio menos del 20% de los gerentes, son buenos mentores, esto representa más del 80% de la diferencia en el desempeño al basarnos en el factor humano.

Si se es tutor o mentor, el dar una pequeña cantidad de energía, eso tiende a tener resultados sorprendentes. Diversos individuos gustan de la atención, dirección o aliento, al darles unos minutos de tiempo, eso sirve para motivarlos durante toda la semana laboral.

Si un experto se convierte en mentor debe formar a los integrantes asesorados teniendo como meta o logro hacerlos mentores de otros dos miembros en la compañía, eso ayudará a tener mentores en la empresa teniendo cambios significativos.

Van a haber mejores días a comparación de otros, así como se va a estar más inspirado en otros días, lo mismo va a pasar con las intervenciones que se hagan, este tipo de situaciones van a coincidir cuando alguien necesite ayuda de ese mentor, aprender a captar las pequeñas señales de la gente cuando necesitan consejo, es una tarea indispensable del mentor.

### **¿Cómo ser un gran mentor?**

1. Prefiere calidad y no cantidad. Un mentor extraordinario vale por cinco mentores buenos.
2. No temer en preguntarle a alguien si se quiere tenerlo como mentor, no importa si es ocupada, ese guía va a aceptarlo, esto solo lo va a ser si realmente es un líder de verdad.
3. En base al punto anterior, es bueno no quitarle mucho de su tiempo, se le puede hacer más fácil el proceso cuando se trata de guiar.
4. Un punto clave es escucharlo atentamente, en algunos casos los mejores mentores no sean claros explicar algo, si no se entiende un tema, el mentor podrá aclarar las dudas explicando más a fondo ese tema.
5. Darle algo a cambio, no tiene ninguna relación con dinero, invitarlo a cenar o darle regalos a ese mentor, en este punto se refiere a darle más conocimiento, el aprendiz si leyó un libro de mucho valor, puede obsequiárselo a su mentor, incluso regalarle un nuevo libro, videos o algo relacionado con darle conocimiento a ese mentor, este profesionalista va a crecer demasiado tanto personal como profesionalmente, con esto conseguirá tener un panorama amplio, además de poder explicar mejor las cosas en un futuro al aprendiz.

## 2.4. Lecciones de liderazgo de Steve Jobs

Steve Jobs cofundó Apple en la casa de sus padres en 1976, fue de Apple en 1985, regresó a rescatarla de una inevitable bancarrota en 1997, cuando llegó el 2011 en ese momento la había convertido en una de las empresas más valiosas del mundo, ese fue el mismo año de su muerte. Ayudó a transformar siete industrias: ordenadores personales, películas de animación, música, telefonía, tabletas informáticas, tiendas junto con la educación digital.

**Concéntrate:** cuando la empresa fuera enderezada por él, Jobs se llevaba en un retiro a sus cien mejores empleados. El último día se colocaba frente a una pizarra preguntando “¿Cuáles son las diez cosas que deberíamos hacer a continuación?”. Jobs anotó las ideas, filtraba ideas consideradas una tontería. Después acababan con una lista de diez puntos, entonces él tachaba los siete últimos anunciando “Pues solo podemos hacer tres”. La concentración estaba profundamente arraigada a su personalidad, de esa manera la había perfeccionado gracias a su información zen.

**Simplificar:** Jobs simplificaba las cosas centrándose en su esencia, aprendiendo a eliminar los componentes innecesarios. Cuando buscaba empresas o sectores vulnerables, de forma regular preguntaba quién estaba haciendo los productos más complicados de lo necesario. En el 2001 contaban con esa descripción los reproductores de música portátiles, además estaba el tema de cómo se conseguían canciones por Internet, de toda esta situación Jobs logró crear el iPod y la tienda iTunes.

**Cuando se quede atrás, dar un salto adelante:** algo distintivo de empresa no es solo ser la primera en tener nuevas ideas, es saber cuándo dar un salto al frente. Eso le pasó cuando diseñó el primer iMac. El objetivo era centrarse en ser útil al momento de manejar las fotografías junto con los vídeos del usuario, la desventaja fue cuando se trató sobre la música. Los usuarios de PC estaban descargando e intercambiando música con el propósito de luego grabar sus propios CD y el iMac no podía hacer eso.

En lugar de limitarse a alcanzar a los demás actualizando la unidad de disco del iMac, creó un sistema integrado transformando completamente la industria musical. El resultado fue combinar el iPod con iTunes, eso permitía comprar, compartir, gestionar,

almacenar, mejorando la manera de escuchar música. De nuevo hubo malas noticias preocupando a la empresa, los fabricantes de teléfonos añadían sus propios reproductores de música en sus aparatos. Entonces creó el iPhone e hizo desaparecer el iPod diciendo “Si no nos devoramos nosotros mismos, alguien más lo hará”.

**No permitir a los focus group te esclavicen:** un miembro le preguntó a Jobs si debían hacer un estudio de mercado, así podría saber más sobre las necesidades del cliente, Jobs dijo “No, porque la gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas”. Entonces recordó la cita de Henry Ford “Si les hubiera preguntado a los clientes sobre sus necesidades, me habrían contestado: “Un caballo más rápido”.

Preocuparse en lo que quiere un cliente es diferente a preguntarle sus deseos. Jobs en lugar de hacer estudios de mercado, tenía su versión sobre la empatía, porque se empezó a concentrar más en los deseos de sus clientes.

Si Jobs quería un producto junto con sus amigos creaban esos productos, volvemos a los de los reproductores de música, Jobs pensaba en ellos como algo asqueroso, él era un gran fanático cuando se trataba de música, quería un dispositivo sencillo logrando llevar canciones en el bolsillo, “Creamos el iPod para nosotros mismos, cuando estás fabricando para ti mismo, amigo o familiar, no te conformas con cualquier cosa”.

## **2.5. ¡Si crees en algo, hazlo!**

Jack Welch, ex CEO de General Electric entre 1981 y 2001, da una gran lección sobre cómo afrontar nuestras carreras profesionales.

*“Cuando pienso en mi carrera, lo último que se me hubiera ocurrido es que sería presidente de GE a los 45 años. Yo estaba intentando ganar algo de dinero y cancelar mis préstamos de estudios.*

*Cada vez que pasen por una situación... todo aquél que tenga un plan de carrera, ¡Que lo queme! porque ¿Qué te sucederá si das más de lo necesario, rindes y te funciona todo bien?*

*Puede que no funcione donde estás. Puede que tengas que irte a otro lado. Pero tienes que tener ganas de querer el puesto dónde estás y estar listo para seguir avanzando.*

*Si deseas una gran carrera tienes que amar el lugar donde estás, dar más.*

*Cada vez que tu jefe te solicite que hagas algo, haz un x% de más. Da más.*

*Ama el puesto, pero prepárate para seguir adelante si las cosas no funcionan como tú querías.*

*Todos debemos pensar en esto. No hagas nada a medias. ¡Si crees en algo, hazlo!*

*Es bueno para ti y la empresa. Sal a pesar de las dificultades porque hay mucho trabajo para las grandes personas.*

*Estamos desesperados por cubrir cargos. Si participaras en nuestras reuniones y escucharas a todas las personas con las que hacemos negocios que dicen: ‘No puedo encontrar a una persona que valga un centavo. He entrevistado a 20’, y así sucesivamente.*

*Si eres bueno el mundo entero se arrodillará para tenerte.” (Martín 2013: 136-137 pp.).*

## **2.6 ¿Cómo desarrollarte con tu equipo de trabajo?**

### **1. Cuida tu lenguaje corporal**

Jeremy Donovan hace mención de un lenguaje corporal negativo, primero es evitar algunas posturas, porque pueden tener un significado afectar a la persona y son las siguientes:

*“Hoja de parra: mantener ambos brazos caídos, con las manos enlazadas por delante revela timidez en una persona.*

*Manos en los bolsillos: meterte las manos en los bolsillos, te hace parecer pasivo o falta de interés.*

*Posición de jubilado: mantener los brazos hacia abajo con las manos enlazadas por la espalda sugiere ocultar algo.*

*Manos en jarras: apoyar las manos en la cadera transmite la sensación de ser una persona desafiante.*

*Brazos cruzados: la posición de brazos cruzados se considera negativa, además de desafiante.” (Donovan, 2016: 92 pp.)*

Una postura correcta: tener los brazos relajados cuando se hable frente a frente, espalda erguida, mover las manos de manera relajada, de esta manera se transmite seguridad. En cambio, si se es tímido, se tocan la cara, la cabeza, el cabello y la nuca constantemente.

Para la mitad de la población, los gestos con las manos son algo natural al momento de hablar. Si el otro porcentaje no lo hace, deben acostumbrarse a mover sus manos y brazos, de lo contrario va a parecer un soldado inmóvil si no lo hace, cuando se practica, permitirá movimientos de forma relajada.

Al señalar a alguien respetuosamente o no tan hostil, señalar con la palma de la mano completamente extendida, boca arriba, primero con el codo doblado para después alargarla, automáticamente hay una actitud, respetuosa y cordial.

Las expresiones faciales deben de sincronizarse con el mensaje, tener un tronco equilibrado, cuando se realiza los demás pueden entender el lenguaje corporal.

**2. Conecta con las personas:** la conexión es primordial si se quiere ser mentor, corresponde a un factor crítico al querer influir en la gente. Al momento de guiar a los demás, estar al lado e ir con ellos por un tiempo es primordial. Cuando se conecta con ellos, de alguna manera pide un acercamiento a él, esto como resultado tiene viajar en el mismo camino, habiendo un beneficio mutuo.

### **¿Qué puedes hacer para conectarte con las personas?**

1. No menosprecies a los demás: para dar ese primer paso a la conexión, valorar a los colaboradores es básico. Cuando no se menosprecia a alguien, ellos van a hacer lo mismo por ti.

2. Mentalidad sobre cambiar las cosas: pensar de verdad poder hacer cambios, cuando se comunica puede haber avances, al final aceptar en el trabajo grupal con el objetivo de cambiar las cosas.
3. Inicia el movimiento hacia ellos: la falta de contacto, sobre todo de comunicación afectan a demasiados en el entorno, no solo los administradores en las organizaciones. Un superior debe de ser iniciador, si no se acercan a su gente, en el lugar donde están e inician la relación, entonces el ochenta por ciento del tiempo no habrá ninguna conexión.
4. Busca intereses mutuos: comenzar donde ambas partes concuerden, eso es buscar intereses mutuos. Hablar sobre algunos pasatiempos, donde hemos vivido, trabajado, deportes, familia o hijos, un detalle es comentarlo positivamente, tratar de ver las cosas desde otros puntos de vista. Una vez acostumbrado, los cambios se verán reflejado al hablarle a todo el mundo, ahí podrá ganarse establecer una conexión.
5. Comunícate con el corazón: se debe comunicar a si mismo sus intereses de este momento. Ser genuino es un factor sustancial al comunicarse con los demás. Cuando se habla desde el corazón, la sinceridad definitivamente se va a hacer notar.

**3. Conflictos en el equipo:** cada subordinado es diferente, además de complejos, algunas discrepancias o diferencias van a estar presentes resueltamente en un plantel. Aquí es donde el dirigente debe de manejar la inteligencia emocional.

Hay factores donde puede haber conflictos en un equipo de trabajo, unos ejemplos claros son el escaso apoyo entre los integrantes, en una problemática grande los miembros se esforzaron bastante, al terminar de manera correcta no fueron reconocidos, al final puede ser la falta de un liderato efectivo.

Cuando hay una sobrecarga de problemas esto va a llevarlos al desorden junto con la falta de orientación, un grupo de trabajo se puede alejar de los objetivos o de las metas principales.

Si se quiere tener un intercambio de ideas efectivo, con el objetivo de mejorar procesos, puede reunirse al equipo por 20 minutos. Para evitar los conflictos se deben de aclarar

los objetivos, determinar la dirección o establecer a donde se quiere llegar, todo el tiempo darles prioridad a las tareas cruciales, ellos deben de tratar interactuar sin mencionar las diferencias entre ellos.

### ¿Cómo puedo liderar a un equipo de trabajo?

1. **Asignar tareas correctas a los integrantes:** cada trabajador tiene diferentes capacidades y habilidades distinguiéndola de los demás, el líder debe de determinar bien estas competencias, así se podrán asignar las actividades apropiadas.
2. **Otorgar autonomía:** dejar actuar a los miembros a cargo, al tener libertad, esto les permite ser más creativos. Los líderes hacen uso de los experimentos con el fin de desarrollar nuevas ideas, por eso se necesita esta autonomía.
3. **Darles los recursos:** el tiempo combinado con el dinero en todo momento son indispensables si se necesita crear o desarrollar soluciones a un problema, incluso si necesitan proponer algo nuevo en la empresa. Se debe de contar con esto para que así puedan seguir aportando.
4. **Protección:** aunque no lo parezca, hay individuos bloqueando su propia creatividad. En este caso el superior debe identificarlo, al momento de terminar pondrá su plan en acción impidiendo este tipo de actitudes.

### 3.0. Pruebas psicométricas

Chiavenato explica el significado de la psicometría, test psicológicos o pruebas psicométricas, simplemente son herramientas útiles para la predicción. Estas pruebas evalúan a cada candidato, comparándose con un estándar estadístico, esto proporciona un pronóstico de cómo se puede desarrollar una habilidad en un futuro.

Estas evaluaciones en el ámbito laboral son una muestra de la conducta, es necesaria la confiabilidad y validez. Se debe de hacer una serie de pasos:

Análisis de puesto: esto es primordial, la clave al momento de realizar el proceso de selección, se da por medio de la comparación, predicción, haciendo exitoso al candidato con los requisitos pedidos por la empresa.

Elección de exámenes psicométricos: en el perfil requerido para el puesto, elegir las pruebas correctas con el fin de medir las habilidades del candidato, intentando tener una variedad de particularidades como lo son: agresividad, extroversión o habilidad numérica.

Aplicación de la prueba: con la validez concurrente consiste en calificar a los empleados que trabajan actualmente en la empresa, incluyendo su desempeño laboral.

Relación entre criterios y resultados: si esta prueba tiene una relación estadística igualitaria en los resultados, el desempeño de la persona evaluada, se puede suponer que tiene validez, no obstante, se debe de hacer una revalidación en caso de querer verificar nuevamente.

### **¿Qué pruebas psicométricas son las más comunes?**

Algunas de las pruebas ya tienen ciertos estándares, al compararse tienen parámetros promedio establecidos para poder ser interpretados correctamente. Esta es la razón de su popularidad en el ámbito laboral con relación a la selección de personal. Estos son algunos tipos de pruebas:

Pruebas de inteligencia:

- Escala de Wechsler. WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale)

Pruebas de aptitud

- Test de mando de M. Bruce

Pruebas de personalidad

- 16PF Test de los 16 Factores de Personalidad de Cattell.
- Test de personalidad Eneagrama.
- Test Neo PI-R o inventario de personalidad.

Aplicando pruebas psicométricas pueden conocer a su grupo de trabajo a cargo del dirigente, también puede aplicarse a alguien iniciando su experiencia laboral con la intención de saber cómo desarrollar sus habilidades. Estas pruebas ayudan a conocerse tanto personalmente, como laboralmente, incluso se pueden aplicar antes de contratar a alguien.

# **Capítulo 2**

## **Marco metodológico**

## **Objetivos**

### General

Desarrollar un manual organizacional introductorio en la capacitación de nuevos líderes o en desarrollo, para lograr en las empresas menos conflictos al estar contratando gente nueva de manera constante, teniendo mejores resultados sobre el crecimiento de la misma.

### Específicos

1. Se va a conocer al grupo, con la intención de saber si tienen problemas con sus superiores o compañeros de trabajo, así se descubrirá si de alguna forma eso les causa conflictos en dar resultados beneficiosos.
2. Con los resultados obtenidos empezar a trabajar internamente, dándoles herramientas tanto gratuitas, como de pago, logrando desarrollar su liderazgo y obtener resultados favorables.

## **Hipótesis**

Si se capacita a los empleados en la empresa desarrollando las habilidades sociales correctamente, la conectividad del líder con su equipo de trabajo, va a lograr tener un alto desempeño.

## **Método de investigación**

Se realizará un censo a los catorce profesionistas que integran la población de la empresa. Además, lo mencionado en el marco teórico sobre conflictos de trabajo, pseudo liderazgo, pruebas psicométricas, desarrollarse con el grupo de trabajo, entre otros temas, ayudará a identificar si los superiores tienen una buena relación entre equipo-superior o si se debe trabajar un poco más la parte de comunicación, además de analizar los conflictos.

Después se darán las herramientas como páginas de internet con el fin de saber el tipo de liderazgo junto con la personalidad, haciendo uso de [16personalities.com](http://16personalities.com) de manera

gratuita, en caso de querer llegar a invertir más en una futura capacitación analizar páginas de internet como lo son hotmart.com, Udemy.com, Crehana.com, entre otras.

Incluso se otorgará un árbol de toma de decisiones con la intención de analizar más a fondo las decisiones, de esa manera la empresa tendrá varios beneficios.

## **Encuesta**

### **Antecedentes para la aplicación de la encuesta**

Este estudio se hizo a la Editorial Goertzen es una empresa mexicana, fue fundada en el año 2020 en la calle de Río Champotón No. 17-B, Colinas del Lago, en Cuautitlán Izcalli, Estado de México. Surge a partir de una idea en ayudar a personas sin importar su edad, tiene como objetivo tener más agilidad mental, creatividad e imaginación por medio de publicaciones para colorear, sopas de letras, sudokus, adivinanzas, sumas, restas multiplicación, división y cuentos de moralejas.

Los dos fundadores, no sabían por dónde empezar, ni si quiera sabían el concepto de la editorial o como elaborar un libro, un día revisando redes sociales uno de los integrantes encontró a un mentor enseñando a diseñar libros de cualquier tema, desde libros de colorear, hasta libros de ficción, lo mejor era no necesitar diversos equipos como impresoras, computadoras, repartidores, camionetas o algo de alto costo, solo con utilizar una computadora, usar Microsoft Word o PowerPoint y un programa de diseño, se trataba de una tienda en línea donde podían subir sus propios libros, el método de cobro son por comisión, el nombre de esa empresa donde se pueden subir los libros es Amazon.

Amazon, tiene una opción sobre vender libros de todas las clases para los emprendedores, ahí fue donde estos dos integrantes decidieron iniciar, poco a poco esa editorial fue creciendo hasta ser una Pyme con catorce trabajadores, cada día la editorial va creciendo brindando los mejores libros a las personas buscando una calidad excelente, con la intención de seguir aprendiendo o desarrollar las habilidades tanto mentales como creativas.

# **Capítulo 3**

# **Resultados**

### 3.1. Resultados de la encuesta

Se realizó una encuesta a los 14 colaboradores de la editorial, esto ayudará a saber su sentir en la empresa en cuanto a capacitación, trato con superiores, además de tener los conocimientos necesarios para liderar a alguien o si es necesaria una capacitación sobre algún tema en específico como lo es liderazgo e inteligencia emocional.

Instrucciones: Muchas gracias por darte el tiempo para contestar esta breve encuesta. Tus respuestas ayudan a recopilar información importante sobre los líderes y los equipos de trabajo. Esto ayudará a evaluar, mejorar la conectividad entre ellos, con los resultados obtenidos, además tener conocimiento en caso de necesitar capacitaciones, es sumamente importante tu honestidad. Gracias por tu participación.

Selecciona la o las respuestas que consideres correctas:

1) Sexo

- a) Masculino
- b) Femenino
- c) Prefiero no decirlo

2) ¿Qué puesto tienes actualmente?

- a) Junior
- b) Asistente
- c) Jefe de área
- d) Gerente de área
- e) Sub-director
- f) Director

3) ¿En la empresa te han capacitado sobre estos temas?

- a) Liderazgo
- b) Inteligencia emocional
- c) Negociación
- d) Lenguaje corporal
- e) Carisma
- f) Motivación o desarrollo personal
- g) Nunca me han dado capacitación de ningún tipo

- 4) ¿Has estudiado algún curso o tienes conocimientos teóricos sobre esos temas?
- a) Sí, tengo el conocimiento de algunos de ellos
  - b) No, nunca lo he visto necesario
  - c) Siempre he querido buscar cursos así pero no sé en donde podría estudiarlos
- 5) ¿Son importantes las capacitaciones constantes sobre estos temas?
- a) Sí, ayudarían mucho a entender muchas cosas
  - b) No, solo es una pérdida de tiempo
  - c) Depende del tema, algunos son necesarios para mí y otros no
- 6) ¿Consideras que se pueden desarrollar o aprender habilidades laborales?
- a) Sí, si queremos en verdad crecer laboralmente se puede
  - b) No, los cursos, capacitaciones y todo lo relacionado no sirve
- 7) Tu superior ¿Cómo es? (Selecciona varias opciones en caso de ser necesario y en caso de que seas el director contesta ¿Cómo son tus equipos de trabajo?)
- a) Respetuosa
  - b) Amable
  - c) Cordial
  - d) Empática
  - e) Se preocupa por su gente
  - f) Sabe comunicarse
  - g) Es equilibrada
  - h) Siempre quiere aprender
  - i) Aprende de sus errores
  - j) Es grosera
  - k) Siempre grita
  - l) No sabe organizar
  - m) No sabe planear
  - n) Siempre está de mal humor
  - o) Me humilla
  - p) Manipula a todos

- q) Siempre por ella/él mismo
  - r) Es envidiosa
- 8) ¿Cómo considerarías a esas personas que son tus superiores? (En caso de ser el director ¿En general a tus empleados cómo los consideras?)
- a) Buenos líderes, solo hace pulir sus habilidades
  - b) Buenos líderes, pero les hace falta trabajar en su persona y con los demás
  - c) Malos jefes, no creo que puedan cambiar
- 9) ¿Cómo te llevas con las personas (superiores o viceversa)?
- a) Muy bien, no tenemos problema al comunicarnos y sabemos darnos retroalimentación
  - b) No tenemos tantos problemas, pueden llegar a haber malos entendidos, pero lo sabemos sacar adelante
  - c) Muy mal, tengo pensado renunciar
- 10) ¿Crees que se deberían hacer evaluaciones constantes a todos para poder trabajar mejor?
- a) Claro, no somos iguales, hay que aprender a tratar a cada persona
  - b) No, eso quitaría mucho tiempo
- 11) En caso de hacer pruebas ¿Qué pruebas deberían de hacerse? (Selecciona más de una opción en caso de ser necesario)
- a) Pruebas psicométricas, para conocer mejor a cada integrante del equipo
  - b) Árboles de decisiones, para saber que se puede hacer en situaciones específicas
  - c) La empresa debe capacitar constantemente sobre temas de mejora laboralmente y personalmente
  - d) El equipo de área, evaluar de manera anónima para que corregir errores y ayudarse entre todos
  - e) Ninguna de las anteriores

12) ¿Cada cuándo se deberían de hacer estas pruebas?

- a) 3 meses
- b) 6 meses
- c) Cada año
- d) Nunca

13) ¿Un equipo de trabajo fuerte se puede lograr si se tiene buena comunicación y conexión entre todos los integrantes?

- a) Sí, un equipo unido tiene buenos resultados
- b) No, cada quien debe trabajar por su lado

14) ¿Te gustaría recibir una retroalimentación por parte de tu superior y equipo de trabajo, para saber tus errores y virtudes? (Anónimo)

- a) Sí, eso me daría muchos ánimos y empezar a trabajar más
- b) No, tiene que ser mi problema para corregir mis errores

15) ¿Qué características debe de tener un líder? (Selecciona las necesarias)

- a) Empatía
- b) Carisma
- c) Inteligencia emocional
- d) Adaptación
- e) Mentalidad abierta
- f) Conexión con su equipo
- g) Humildad
- h) Buena comunicación
- i) Escuchar
- j) Lealtad
- k) Responsabilidad
- l) Compromiso
- m) Persuasión
- n) Negociación
- o) Motivación

- p) Aprendizaje constante
- q) Superación
- r) Confianza

16) ¿Por qué no te vas por nuevas oportunidades? (Selecciona las necesarias)

- a) Puedo aprender de la o las personas que son mis superiores
- b) Esa persona o personas me tratan muy bien
- c) La empresa está creciendo y puedo crecer aquí
- d) Tengo planeado irme en un futuro
- e) No he buscado nuevos empleos, pero ya lo voy a hacer

17) Si tienes un comentario o sugerencia, nos ayudaría mucho a mejorar la investigación.

### 3.2. Resultados

Sexo

14 respuestas

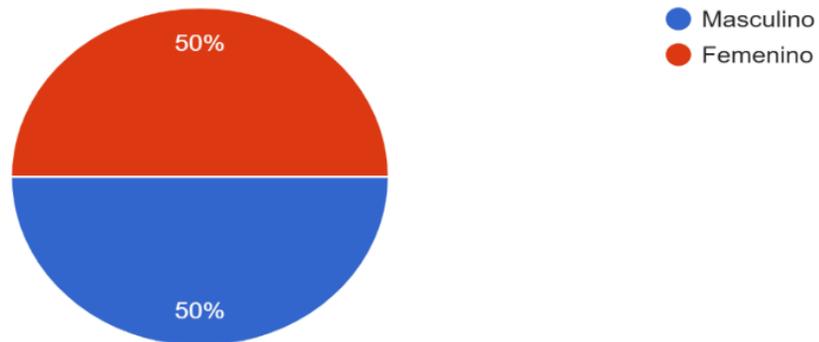


Imagen propia de Alan A. tomada de formulario elaborado para la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF\\_xo-](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

[UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

Se puede apreciar en esta gráfica que de las 14 personas se tiene la mitad de empresa siendo hombres y la otra mitad siendo mujeres.

¿Qué puesto tienes actualmente?

14 respuestas

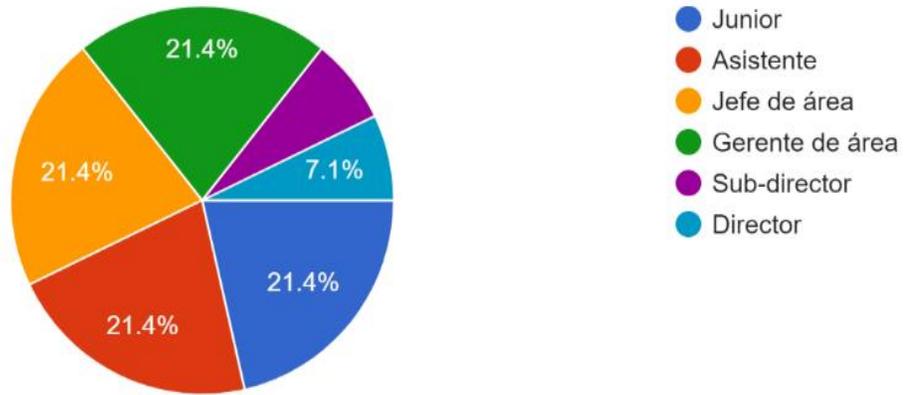


Imagen propia de Alan A. tomada de formulario elaborado para la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF\\_xo-](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

[UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

En esta gráfica se puede notar que se realizó la encuesta a los integrantes que conforman a la Editorial Goertzen, para saber más a fondo su opinión sobre las capacitaciones, conectividad y liderazgo.

## ¿En la empresa te han capacitado sobre estos temas?

14 respuestas

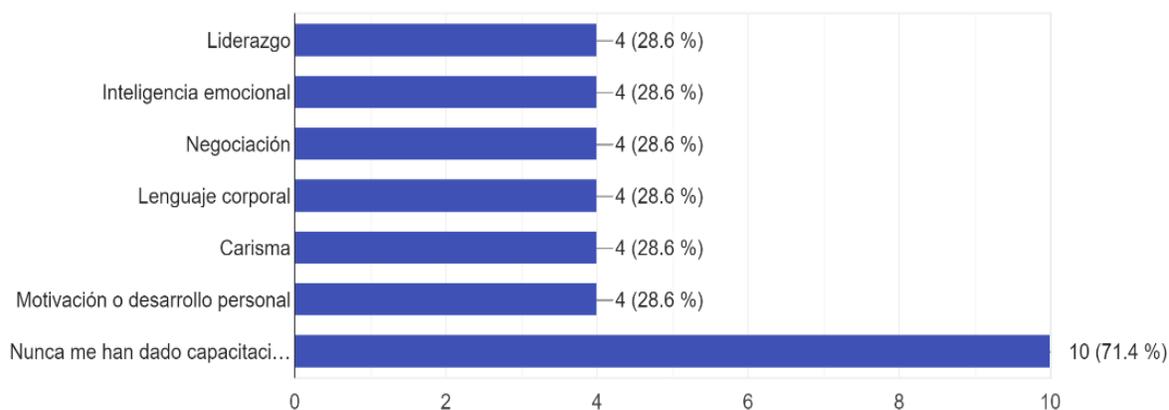


Imagen propia de Alan A. tomada de formulario elaborado para la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF\\_xo-](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2IYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

[UcBBzhULVSpYob2xawe2IYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2IYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

En esta gráfica a diez empleados no se les ha dado la capacitación, a las otras cuatro si cuentan con capacitó, esto indica que desde la creación de la empresa no haya una capacitación constante y solo esos cuatro dirigentes tengan una conectividad de manera correcta con sus equipos de trabajo.

¿Has estudiado algún curso o tienes conocimientos teóricos sobre estos temas?

14 respuestas



Imagen propia de Alan A. tomada de formulario elaborado para la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF\\_xo-](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

[UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

En estos datos la mayoría de los trabajadores siendo parte de la editorial, confirman tener el conocimiento de los temas estudiando por su cuenta, incluso quieren tener más información, porque los consideran importantes al crecer laboralmente, un 71.5% conforma a esos miembros, solo el 28.6% no lo considera relevante, es una buena señal en la empresa, de esa manera se pueda enfocar en alguna capacitación obteniendo resultados mejores.

¿Crees que sean importantes las capacitaciones constantes sobre estos temas?

14 respuestas

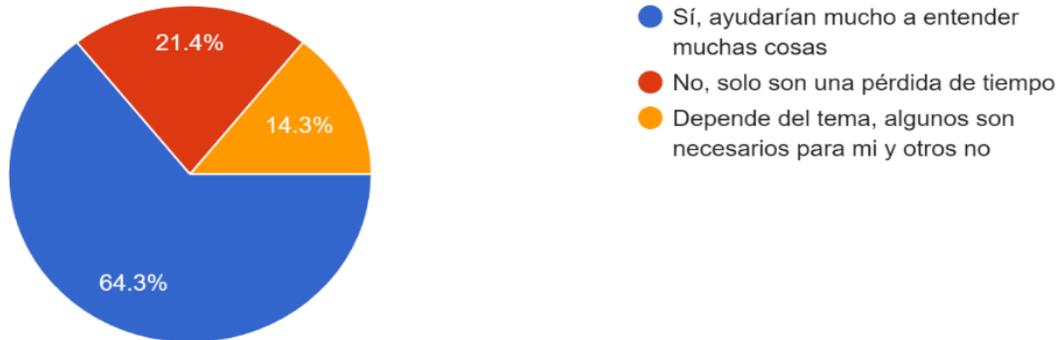


Imagen propia de Alan A. tomada de formulario elaborado para la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF\\_xo-](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses)

[UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses)

Las capacitaciones son cruciales en la empresa, esto puede darles mejoras a sus procesos con sus grupos, sobre todo en tener una buena comunicación con superiores o viceversa, solo un pequeño porcentaje piensa lo contrario, a esos profesionales se les debe de persuadir mostrando los resultados de las capacitaciones dadas, hacerlos entender la posibilidad de tener expertos de alto desempeño, en este caso solo pocos colaboradores no están de acuerdo, empezar a corregirlos es vital para no contaminar a los demás.

¿Consideras que se pueden desarrollar o aprender habilidades laborales?

14 respuestas

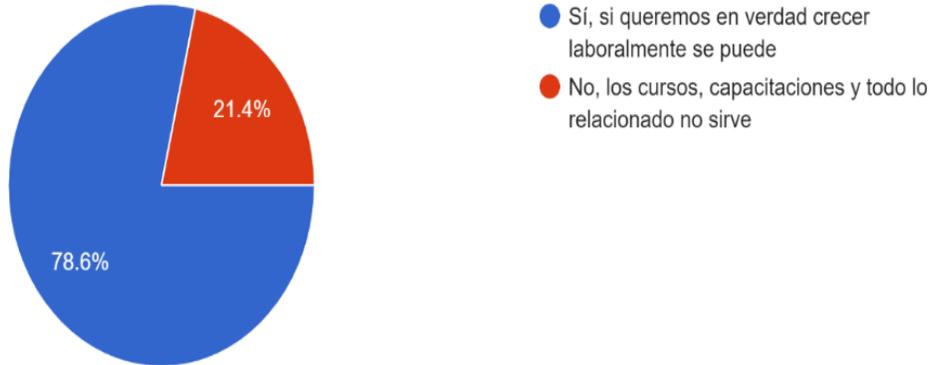


Imagen propia de Alan A. tomada de formulario elaborado para la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF\\_xo-](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

[UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

En esta gráfica la diferencia es positiva, estamos hablando de gente con la intención de querer crecer laboralmente, eso permitirá iniciar a esos empleados demostrando que las capacitaciones o cursos sirven para hacer mejoras en cualquier momento.

La persona que es tu superior ¿Cómo es? (Selecciona varias opciones en caso de ser necesario y en caso de que seas el director contesta ¿Cómo son tus equipos de trabajo?)

14 respuestas

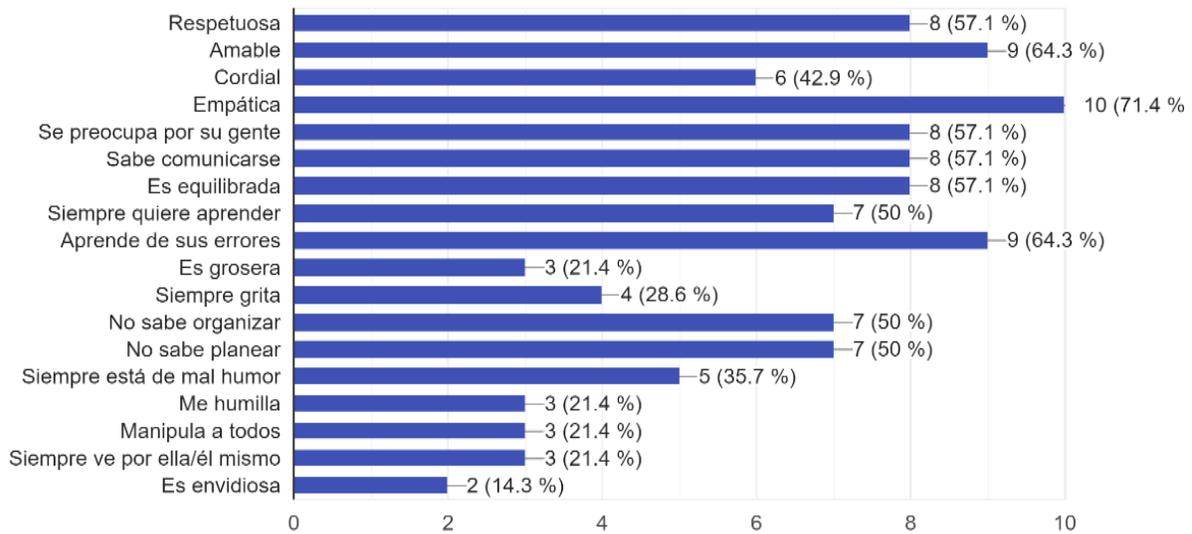


Imagen propia de Alan A. tomada de formulario elaborado para la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF\\_xo-](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

[UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

De todas las opciones en esta pregunta tienen, se puede observar la opinión de los superiores de cada empleado, esto ayuda a saber el tipo de liderazgo ejercido, donde se podrían explotar esas habilidades o corregir los desaciertos, por ejemplo, solo dos individuos colocaron la característica de la envidia, aunque se hayan seleccionado factores negativos, hay más resultados bonacibles sobre cómo ven a cada miembro en el ambiente laboral, la empresa puede tener resultados si se tiene a gente estando capacitada en la empresa, ya que transmiten conocimientos y valores.

¿Cómo considerarías a esas personas que son tus superiores? (En caso de que seas el director ¿Cómo consideras a tus empleados en general?)

14 respuestas



Imagen propia de Alan A. tomada de formulario elaborado para la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF\\_xo-](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses)

[UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses)

Al analizar estos datos, son efectivos en la empresa, porque muchos de ellos consideran buenos guías a sus superiores, la empresa tiene el deber de pulir esas habilidades, aunque la contraparte de los malos jefes se debe de analizar aún más a fondo, una solución es hablar con ellos sobre situaciones más específicas, después al terminar de escuchar esas situaciones buscar soluciones.

¿Cómo te llevas con las personas (que sean tus superiores o viceversa)?

14 respuestas

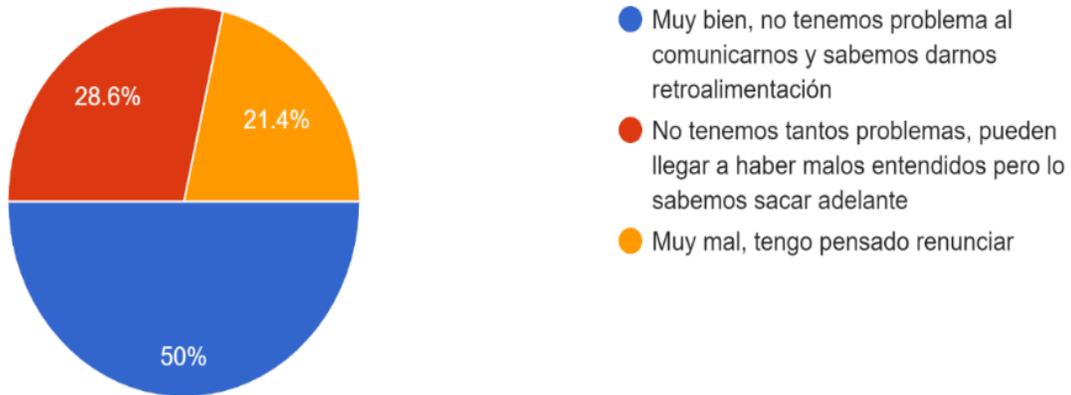


Imagen propia de Alan A. tomada de formulario elaborado para la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF\\_xo-](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses)

[UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses)

El índice de querer salir de la empresa es bajo, solo se tienen problemas de comunicación, sobre todo conectividad con el grupo teniendo un cargo para guiar a los empleados, iniciar la capacitación de buena manera a esos integrantes, eso tendrá como resultado pasar de un 50% a un porcentaje más elevado.

¿Crees que deberían hacer evaluaciones constantes a todos para que puedan trabajar mejor?

14 respuestas

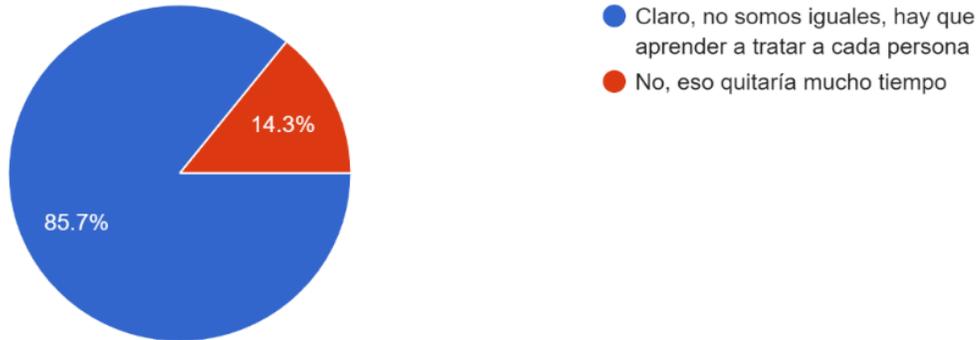


Imagen propia de Alan A. tomada de formulario elaborado para la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF\\_xo-](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

[UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

A pesar de no ser capacitadas la mayor parte de empleados, en cuanto a las evaluaciones piensan ser influyentes, además es innegable al saber cómo tratar con cada uno, esto se debe a los valores manejados de los superiores, en cuanto a los profesionales creyendo que una capacitación quitaría tiempo, analizar su perfil es valioso, darse tiempo al explicarles cómo aprovechar el tiempo para las evaluaciones.

En caso de que se hicieran pruebas ¿Qué pruebas se deberían de hacer?  
(Selecciona más de una opción en caso de ser necesario)

14 respuestas

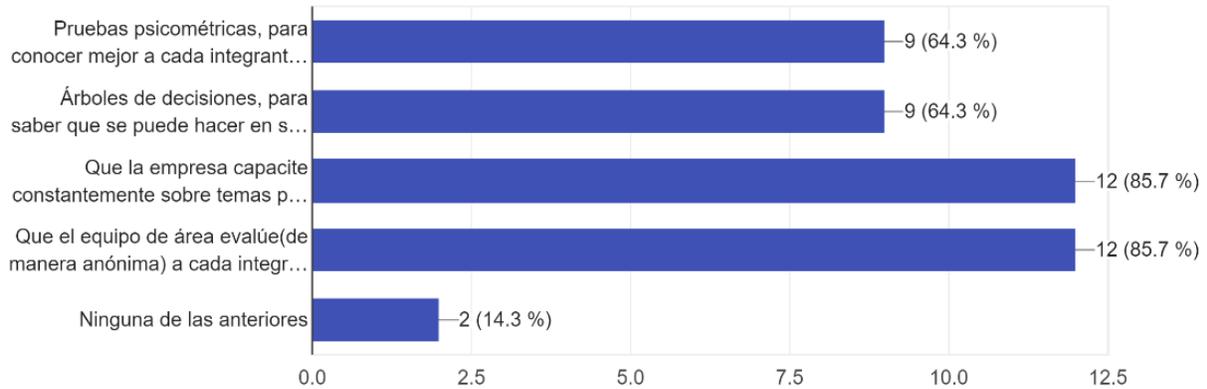


Imagen propia de Alan A. tomada de formulario elaborado para la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF\\_xo-](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

[UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

Las ideas dadas al personal de la empresa, eligieron las cuatro opciones, las más resaltadas fueron capacitaciones constantes y evaluación a cada integrante, esta es importancia de la conexión entre todos los integrantes, no solo darles atención a los superiores con gente a su cargo. En cuanto a los dos empleados, analizar sus perfiles e investigar la razón del porqué siguen sin demostrar interés en la empresa, con eso no se va a tener un crecimiento.

¿Cada cuándo se deberían de hacer estas pruebas?

14 respuestas

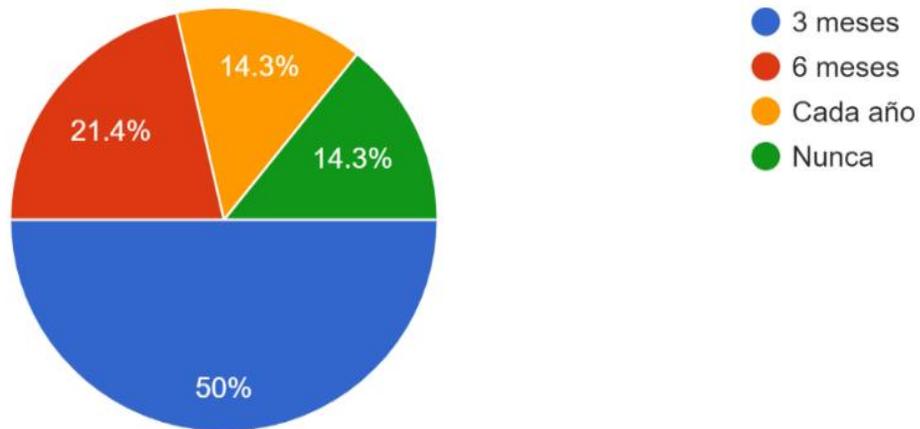


Imagen propia de Alan A. tomada de formulario elaborado para la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF\\_xo-](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses)

[UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses)

Los integrantes de la empresa van a ser los capacitados, esto puede ayudar a saber que tan a menudo podrían necesitar nueva información los integrantes, además con esos conocimientos lograr un alto desempeño cuando se apliquen.

¿Un equipo de trabajo fuerte se puede lograr si se tiene buena comunicación y conexión entre todos los integrantes?

14 respuestas

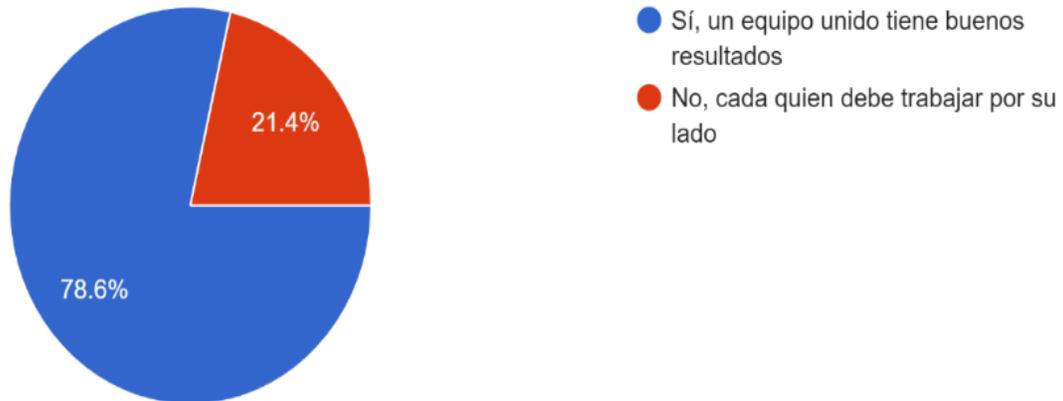


Imagen propia de Alan A. tomada de formulario elaborado para la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF\\_xo-](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

[UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

Esta gráfica demuestra el éxito del trabajo en equipo de los integrantes conformando a la empresa, ellos han tenido buenos resultados si se tiene una buena comunicación junto con una buena conexión, a los demás el enseñarles a trabajar en grupo es el deber de la empresa, servirá a desarrollar mejor las habilidades.

¿Te gustaría recibir una retroalimentación por parte de tu superior y/o equipo de trabajo, para que sepas tus errores y tus virtudes? (De manera anónima)

14 respuestas

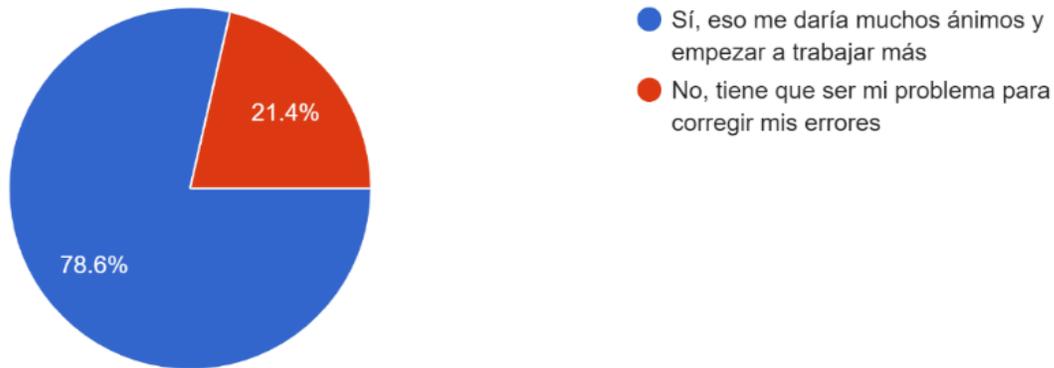


Imagen propia de Alan A. tomada de formulario elaborado para la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF\\_xo-](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses)

[UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses)

La gráfica muestra a la mayoría de los integrantes aceptar las retroalimentaciones ganando corregir sus errores laborales, esto habla de una empresa donde los integrantes capacitados, han podido enseñar sobre como aceptar las retroalimentaciones.

## ¿Qué características debe de tener un líder? (Selecciona las necesarias)

14 respuestas

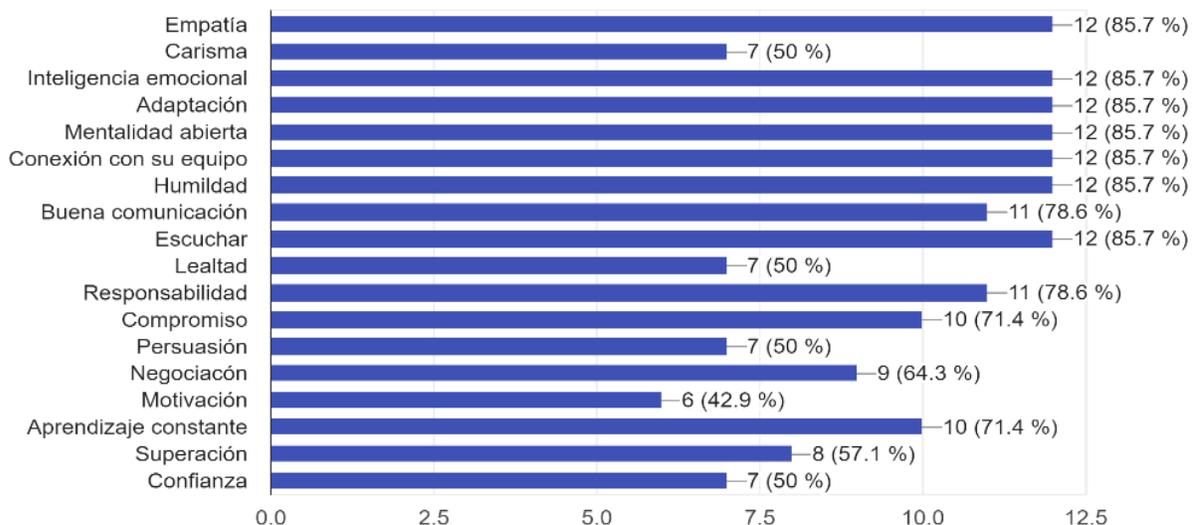


Imagen propia de Alan A. tomada de formulario elaborado para la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF\\_xo-](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

[UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

Esta gráfica indica sobre las cualidades consideradas con más importancia que caracteriza a un líder, al tener los resultados se debe de empezar a buscar capacitaciones relacionado a estos valores.

## ¿Por qué no te vas por nuevas oportunidades? (Selecciona las necesarias)

14 respuestas

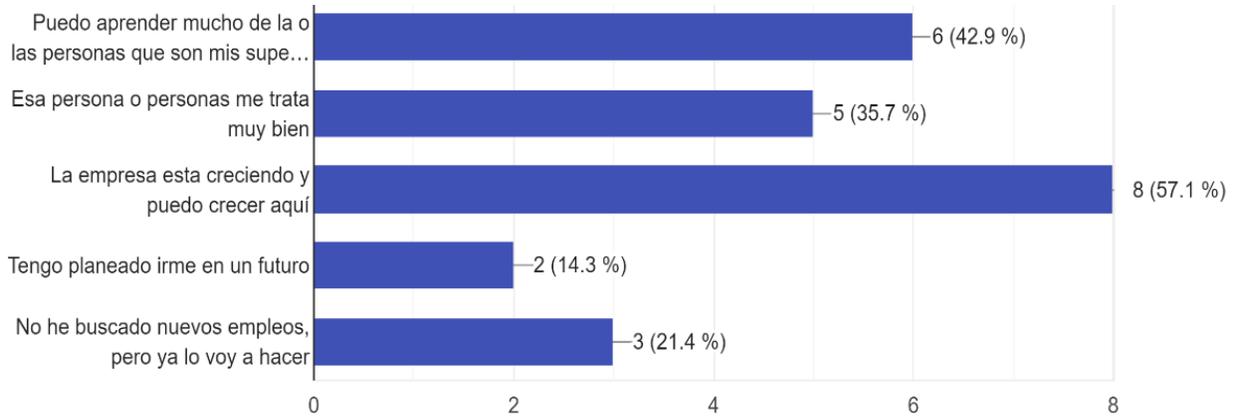


Imagen propia de Alan A. tomada de formulario elaborado para la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF\\_xo-](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2IYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

[UcBBzhULVSpYob2xawe2IYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2IYg1e522C1BIhg/edit?pli=1#responses)

Esto indica la lealtad, además de las oportunidades cuando se trata crecer en la empresa, no solo en lo económico, sino en lo laboral aprendiendo de su personal. Esto ayuda a que no haya demasiada rotación de trabajadores causando detenimiento en los procesos o no haya sobrecarga de trabajo.

Si tienes un comentario o sugerencia, nos ayudaría mucho a mejorar la investigación

14 respuestas

- No le cambiaría nada
- Todo en orden
- Colocar más preguntas sobre los malos jefes
- Solo desearía que todos los superiores entendieran más su cargos en todas las empresas
- Siempre me han tocado malos jefes, nunca me ha tocado alguien que de verdad me trate bien
- Todo correcto
- Las preguntas me gustaron mucho
- No tengo nada que decir
- Me da gusto que se investigue más a fondo sobre estos temas

Imagen propia de Alan A. tomada de formulario elaborado para la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF\\_xo-](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses)

[UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses)

- En realidad esta encuesta no la veo necesaria
- Las capacitaciones son necesarias y tenemos pensado implementar un programa como esta investigación
- Me gusta que se investigue sobre el liderazgo y como desarrollar las habilidades para tener más equipos de trabajo fuertes
- Ya estamos en conversaciones para aplicar un programa de capacitación a nuestro equipo, el director y yo estamos trabajando en eso
- Es una propuesta muy interesante lo que se tiene pensado en esta investigación, la vamos a tomar en cuenta para nuestro nuevo programa de capacitación

Imagen propia de Alan A. tomada de formulario elaborado para la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF\\_xo-](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses)

[UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1oTaBF_xo-UcBBzhULVSpYob2xawe2lYg1e522C1Blhg/edit?pli=1#responses)

En la sección final de los comentarios, demuestran tener buena relación en su ambiente laboral, en cuanto a los que no ven necesaria este tipo de investigaciones, algunos han tienen malos jefes, otros gustaron de la investigación e incluso algunos planean hacer programas de capacitación para los empleados.

### **3.3. Conclusión de la encuesta**

Los empleados en su mayoría quieren crecer profesionalmente por medio de capacitaciones, tienen esa curiosidad sobre los temas básicos en la formación de liderazgo, inteligencia emocional, carisma, entre otros temas indispensables generando conectividad tanto con un superior o con los subordinados, así se podrá tener un buen ambiente laboral.

Habiendo otros colaboradores donde no saben iniciar algún tema o alguna capacitación, guiarlos es la mejor manera, así ellos tendrán una inteligencia laboral mayor a como entraron a laborar. De igual forma esto aplica con los colaboradores mencionando no querer una capacitación “inservible”, investigar la razón por cual no quieren tener un apoyo por parte de la empresa, explicarles de una manera sencilla sobre los beneficios de estos temas.

La mayoría de los dirigentes saben tratar a su gente, dejando en claro su dominio en el tema, el darles una capacitación sobre liderazgo, desarrollo personal e inteligencia emocional hará convertirlos en un ejemplo a seguir y los empleados a su cargo imiten esas conductas.

Es una buena oportunidad para esta editorial, porque es una empresa pequeña donde se puede identificar rápidamente el problema de conectividad y capacitación, al momento de identificarlos será más sencillo hacer crecer a sus empleados, además de poder eliminar la negatividad a raíz teniendo una cultura organizacional positiva a futuro.

Las capacitaciones junto con la conectividad, son necesarias para las empresas pequeñas, medianas y grandes haciéndolas de manera constante.

# **Capítulo 4**

# **Propuesta**

## **4. Propuesta para capacitar nuevos líderes y líderes en desarrollo en a Editorial Goertzen**

A continuación, se presentarán las propuestas, esto con el propósito de alcanzar resultados significativos en las empresas y sobre todo en los empleados. Todos los temas explicados en esta investigación se llevarán a la práctica por medio de herramientas como sitios web, pruebas psicométricas con el objetivo de medir habilidades, fortalezas, debilidades en los ambientes laborales, saber tomar decisiones planeándolo de una mejor manera.

Si se aplican estos conocimientos podrán saber las necesidades tanto de la empresa, como de los empleados.

### **4.1. Pruebas psicométricas**

Hoy en día en la actualidad hay infinidad de pruebas para conocer a un postulante desde el proceso de reclutamiento y selección, esto con fines para saber personalidad, inteligencia, manejo de emociones, liderazgo, entre otros factores.

Incluso hay test con una duración de 12 minutos y miden la inteligencia de ese candidato como lo es el test de Wonderlic. En este caso se debe de conocer al profesionista dentro de la empresa, si tiene gente o no a cargo.

#### **16personalities.com**

Se puede iniciar con una página de Internet llamada [www.16personalities.com](http://www.16personalities.com), al finalizar mostrará los resultados. Estos son los tipos de personalidad en la página web:

# Centinelas

 <b>Logista</b> ISTJ-A / ISTJ-T Individuos prácticos y enfocados en los hechos, de cuya confiabilidad no puede dudarse.	 <b>Defensor</b> ISFJ-A / ISFJ-T Protectores muy dedicados y cálidos, siempre listos para defender a sus seres queridos.	 <b>Ejecutivo</b> ESTJ-A / ESTJ-T Administradores excelentes, inigualables al administrar cosas o personas.	 <b>Cónsul</b> ESFJ-A / ESFJ-T Personas extraordinariamente consideradas, sociables y populares, siempre en busca de ayudar.
---	--	--	--

Imagen tomada de <https://www.16personalities.com/es>

# Exploradores

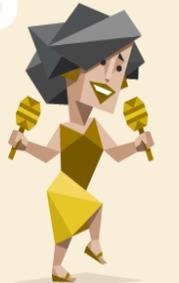
 <b>Virtuoso</b> ISTP-A / ISTP-T Experimentadores audaces y prácticos, maestros en el uso de todo tipo de herramientas.	 <b>Aventurero</b> ISFP-A / ISFP-T Artistas flexibles y encantadores, siempre listos para explorar y experimentar algo nuevo.	 <b>Emprendedor</b> ESTP-A / ESTP-T Personas inteligentes, enérgicas y muy perceptivas, que realmente disfrutan vivir al límite.	 <b>Animador</b> ESFP-A / ESFP-T Animadores espontáneos, enérgicos y entusiastas. La vida nunca es aburrida a su alrededor.
---	---	---	---

Imagen tomada de <https://www.16personalities.com/es>

# Analistas



Arquitecto	Lógico	Comandante	Innovador
INTJ-A / INTJ-T	INTP-A / INTP-T	ENTJ-A / ENTJ-T	ENTP-A / ENTP-T
Pensadores imaginativos y estratégicos, con un plan para todo.	Inventores innovadores con una sed insaciable por el conocimiento.	Líderes audaces, imaginativos y de voluntad fuerte, siempre en busca de un camino, o creando uno.	Pensadores inteligentes y curiosos que no pueden resistir un reto intelectual.

Imagen tomada de <https://www.16personalities.com/es>

# Diplomáticos



Abogado	Mediador	Protagonista	Activista
INFJ-A / INFJ-T	INFP-A / INFP-T	ENFJ-A / ENFJ-T	ENFP-A / ENFP-T
Callados y místicos, que sin embargo son inspiradores e idealistas incansables.	Personas poéticas, amables y altruistas, siempre en busca de ayudar a una buena causa.	Líderes carismáticos e inspiradores, capaces de cautivar a quienes los escuchan.	Espíritus libres entusiastas, creativos y sociales, que siempre pueden encontrar una razón para sonreír.

Imagen tomada de <https://www.16personalities.com/es>

En cada perfil se van a mencionar cosas como fortalezas, debilidades, cualidades de liderazgo, relaciones románticas, amistades, paternidad, trayectoria de carrera e incluso hábitos en el lugar de trabajo. Son perfiles completos, un ejemplo será el perfil Protagonista ENFJ-A/ENFJ-T:

*“Los protagonistas (ENFJ) se sienten llamados a cumplir un propósito mayor en la vida. Reflexivos e idealistas, estos tipos de personalidad se esfuerzan por tener un impacto positivo en otras personas y en el mundo que los rodea. Rara vez rehúyen la oportunidad de hacer lo correcto, incluso cuando hacerlo no es nada fácil.”* (16personalities, 2011-2023: <https://www.16personalities.com/enfj-personality>)

*“Los protagonistas son líderes natos, lo que explica por qué estas personalidades se pueden encontrar entre muchos políticos, entrenadores y maestros notables. Su pasión y carisma les permiten inspirar a otros no solo en sus carrera sino en todos los ámbitos de sus vidas, incluidas sus relaciones. Pocas cosas brindan a los Protagonistas un sentido más profundo de alegría y satisfacción que guiar a amigos y seres queridos para que se conviertan en lo mejor de sí mismos.”* (16personalities, 2011-2023: <https://www.16personalities.com/enfj-personality>)

El expresidente de los Estados Unidos Barack Obama, destacaba mucho esas características, este ex presidente fue una figura querida por su gente en el año de su presidencia.

### **Hablando por lo que es correcto**

*“Los protagonistas tienden a expresar sus valores, incluida la autenticidad y el altruismo. Cuando algo les parece injusto o incorrecto, hablan. Pero rara vez se muestran como descarados o agresivos, ya que su sensibilidad y perspicacia los guían para hablar de maneras que resuenan con los demás.*

*Estos tipos de personalidad tienen una extraña habilidad para captar las motivaciones y creencias subyacentes de las personas. A veces, es posible que ni si quiera entiendan cómo llegan a captar la mente y el corazón de otra persona tan rápidamente. Estos destellos de perspicacia pueden hacer que los Protagonistas sean comunicadores increíblemente persuasivos e inspiradores”* (16personalities, 2011-2023: <https://www.16personalities.com/enfj-personality>)

## Ganando su lugar

*“Gracias a su inteligencia emocional y habilidades sociales, los Protagonistas pueden sobresalir en casi cualquier campo orientado a las personas, como recursos humanos, gestión de eventos, reclutamiento o relaciones públicas. Dicho esto, tienden a sentirse especialmente motivados en puestos en los que pueden guiar a otros para aprender, crecer y se vuelvan independientes. Hay personas con este tipo de personalidad gravitan hacia carreras con una inclinación altruista, como el trabajo social, la enseñanza, el asesoramiento, el entrenamiento, la atención médica o las leyes de interés público.”*  
(16personalities, 2011-2023: <https://www.16personalities.com/enfj-careers>)

Un ejemplo claro de estos rasgos sería Oprah Winfrey, es una mujer empresaria, a pesar de las adversidades nunca se rindió, incluso ha inspirado a muchas personas a salir adelante por los valores e ideas compartidas por esta mujer.

## Gerentes Protagonistas

*“Algunos Protagonistas se sienten llamados a desempeñar roles de gerentes y líderes. Con su carisma, su perspicacia y su forma inspiradora de expresarse, las personas con este tipo de personalidad a menudo brillan cuando se les da la oportunidad de liderar un equipo, asegurándose de que su equipo también brille.*

*Como gerentes, los Protagonistas hacen que las personas trabajen para ellos se sientan no solo motivadas sino también inspiradas.*

*Estos tipos tienden a ver a cada miembro de su equipo como una persona con dones importantes, teniendo un potencial único. Como resultado, trabajar para un Protagonista puede resultar significativo, además de emocionante: es una oportunidad de desarrollarse como persona y empleado.*

*Dicho esto, el idealismo de los Protagonistas puede impedirles reconocer las limitaciones reales de sus empleados. A veces, los gerentes con este tipo de personalidad pueden asignar a los miembros del equipo tareas que simplemente no están preparados, un enfoque con demasiada frecuencia resulta contraproducente. Afortunadamente, los Protagonistas pueden usar su inteligencia emocional junto con su juicio personal para encontrar un equilibrio entre alentar a sus empleados a crecer y presionarlos demasiado.”*  
(16personalities, 2011-2023: <https://www.16personalities.com/enfjs-at-work>)

Por último, la activista Malala Yousafzai, recibió el Premio Nobel de la Paz, ella ha peleado a favor de la educación de las niñas, con este tipo de personalidad ha alcanzado mucho en cuanto a la educación e incrementos de tasas de escolarización.

Estos líderes entran en este perfil de una manera positiva, es por eso la importancia de conocer a cualquier persona con el propósito de saber como se podría desenvolver en la situación laboral.

### **Nawaiam:**

En caso de querer invertir más, Nawaiam es una herramienta en forma de videojuego, la inteligencia artificial va a trabajar por medio de la toma de decisiones tomadas por el jugador en el mismo videojuego, al final mostrará un perfil completo desde conocerlo al momento de reclutarlo o también conocer cuáles son sus puntos fuertes en el trabajo, trato con superiores, como es su estilo de liderar, ambientes laborales donde se siente mejor trabajar e incluso este software desarrollado con inteligencia artificial, puede dar recomendaciones relacionado a las entrevistas de trabajo.

Esta inteligencia artificial la están utilizando empresas como Comfama, Comfenalco Antioquia, Telefónica y Movistar Colombia, Protección, Epson (Región Latinoamericana), McDonald's, Coca Cola, Grupo Bimbo Latin Sur (Argentina, Chile, Uruguay, Perú y Paraguay), NotCo, entre otros.

La inteligencia artificial junto con la tecnología está llegando a las empresas, es una buena forma de ayudarlas, teniendo como objetivo conocer más a sus empleados, poder escucharlos de una mejor manera, esto aplica mucho a los jefes teniendo gente a su cargo, así podrá tratarlos mejor.

Pongamos un ejemplo de un perfil de esta plataforma:

### **Descripción del Perfil de Conductas**

*“En este fragmento usted contará con un resumen de su estilo natural de conductas en un contexto o ambiente ideal.*

*Es uno persona tranquila, tolerante y sabe ponerse en el lugar de los demás. Posee buenas habilidades para escuchar activamente.*

*Utilizará un estilo agradable, amable e indirecto al relacionarse con las personas. Buscará la armonía de equipo y el buen clima laboral.*

*Necesita libertad para actuar y tomará decisiones de acuerdo con su criterio, información disponible y/o experiencia. Utilizará el pensamiento lógico.*

*Podrá realizar tareas rutinarias, sin inconvenientes, siempre que comprenda que son parte importante en su trabajo. Utilizará su concentración y persistencia para concluir asignaciones. Buscará ser eficiente.*

*Precisará de tiempo ante los cambios para poder aceptarlas.*

*Podría sentir incomodidad cuando lo/a presionan para tomar una decisión, pero se mantendrá estable.*

*Será perseverante para lograr objetivos o tareas.” (Nawaiam, 2023: Nawaiam.com)*

Esta inteligencia artificial analiza si es dependiente o independiente, tiene como meta aprender a delegarle tareas, así ser de confianza o ir guiando a ese trabajador poco a poco sin apuros o presiones teniendo un desarrollo correcto.

### **Contextos/ambientes laborales ideales**

“En este fragmento usted contará con algunos puntos importantes acerca de las áreas, trabajos o ambientes en los que se desenvolverá de una forma más efectiva de acuerdo con su perfil de conductas.

- Trabajos que impliquen paciencia para escuchar a otros y poder desarrollar un rol de consulta o de consejo.
- Acciones en las que pueda utilizar la lógica para no enfocarse en tareas a detalle.
- Poder evaluar, reflexionando cuál es la mejor decisión.
- No confrontar con los demás.
- Contar con la libertad para actuar y pensar” (Nawaiam, 2023: Nawaiam.com)

En este apartado la inteligencia artificial, menciona en donde se puede desarrollar mejor, esto ayuda a poder hablar con ese profesional de manera correcta, así no habrá ningún malentendido, solo tener buena comunicación como se mencionó en el marco teórico.

## Aspectos de motivación y desmotivación

“En este fragmento usted contará con algunos puntos importantes para saber qué motiva y desmotiva a su estilo natural de conductas y enfocar su potencial.

- Su superior deberá brindarle un ambiente estable, espacio para consultar dudas junto con expresión de sus ideas o propuestas.
- Podría necesitar guía cuando deba confrontar con otros.
- Será paciente, se concentrará, persistirá para concluir sus asignaciones; realizar tareas donde pueda brindar colaboración/soporte y deba desempeñar actividades de administración orientadas a la calidad.
- Habrá que anticiparle las posibilidades de cambios, debido a la precisión de tiempo para asimilarlos, sintiendo seguridad. No sentirá comodidad ante los cambios repentinos.
- Será importante revisar las asignaciones pendientes antes de delegarle una nueva tarea o responsabilidad, debido a que podría ser capaz de aceptar haciéndose cargo de más tareas de las que podría realizar.
- La comunicación deberá ser clara, sin exceso de detalle y con argumentos lógicos para que acepte el mensaje.
- Preferirá un ambiente poco estructurado debido a su estilo independiente, por lo tanto será importante delimitarle claramente los límites de su rol, posición y el impacto que tendría el incumplimiento de las normas establecidas.” (Nawaiam, 2023: Nawaiam.com)

Esta parte, es sumamente indispensable tener una buena conexión con ese profesionalista trabajando en la empresa, como se ha mencionado antes se deben buscar las palabras correctas en los empleados, con el propósito de poder seguir a ese superior naturalmente, al encontrar las palabras adecuadas tendrá como resultado una motivación en la gente liderada, logrando dar resultados mejores.

## Estilo de liderazgo

“En este fragmento usted contará con algunos puntos importantes de cuál es su estilo de Liderazgo frente a un equipo o proyecto.

- Podrá delegar tareas en su equipo y explicará claramente las responsabilidades.
- Podría no presionar y ser tolerante con sus colaboradores debido a que confía en ellos.
- El enfoque hacia su equipo de trabajo será indirecto. Consulta a sus colaboradores y los involucrará en la toma de decisiones.
- No se siente a gusto disciplinando, por lo tanto, se basará para ello en las responsabilidades anteriormente establecidas a sus colaboradores.
- Brindará apoyo y prestará atención a las necesidades de equipo; se preocupará por su desarrollo.
- Será eficaz en grupos pequeños y podría lograr lealtad de sus colaboradores.” (Nawaiam, 2023: Nawaiam.com)

Algo interesante de esta inteligencia artificial es analizar los tipos de liderazgo existentes, así al final informar a ese profesional cuál es su estilo, después se podrá saber cómo se podría desenvolver en caso de tener gente a su cargo combinado con el manejo de situaciones donde pueda haber problemas dando una solución acorde a su estilo, esto es un punto clave cuando haya oportunidades de crecimiento.

Estos tipos de pruebas ayudarán a formar nuevos líderes, los jefes de Goertzen conozcan mejor a sus equipos de trabajo empezando por tener una buena comunicación, en cuanto a los iniciados con su vida laboral, se les puede apoyar tratándolos acorde a su perfil, logrando poder enseñarlos correctamente con el fin de no se sentir presión.

#### **4.2. Elaborar un árbol de toma de decisiones para saber si esa persona es líder o no lo es y sus probabilidades**

Este árbol lleva a tomar una decisión sobre ese profesional, porque de ahí se pueden sacar distintos escenarios, analizando cual sería el más factible.

En caso de ser líder, lo primero en hacer, es estructurar las preguntas, saber cómo se desarrolla ejerciendo su habilidad, esto hará rebelar su estilo, si está dispuesto a compartir sus conocimientos (lo más probable es que sea positiva su respuesta) y los resultados obtenidos.

Para un subordinado, esto también es beneficioso, pueden analizarse sus habilidades de trabajo, resultados, su forma de trabajar, entre otras cosas para poder ayudarlo a corregir sus errores.

Si las empresas aplican esta metodología práctica, también les ayudará a trabajar en áreas como finanzas para decidir sobre presupuestos, en mercadotecnia servirá analizando cuales productos o servicios vender, en recursos humanos analizará los puestos de los profesionistas, este árbol sirve prácticamente para decisiones relevantes.

Esto permite abrir diferentes escenarios, poder pensar a futuro sobre los proyectos de la compañía, ser realistas de los casos que podrían llegar a pasar, etc.

Los dirigentes deben aprender a tomar riesgos, analizarlos de esta manera les va a ayudar bastante cuando se debe pensar en una solución rápida o trascendental, una herramienta útil, sencilla de realizar.

Además, si se hace una lluvia de ideas con el grupo de trabajo y el superior, podrán tener ideas variadas, de esa forma van a llegar a una solución rápida cuando se piensa en conjunto, citando el famoso dicho "2 cabezas piensan mejor que una".



### 4.3. Capacitaciones constantes

Por medio de plataformas de Internet o presencial se deberá capacitar a todos los empleados en todos los puestos desde el subordinado en el último nivel de la jerarquía organizacional, hasta los directivos de manera constante, seguir desarrollando sus habilidades laborales, aplicándolas constantemente en la empresa. El buscar coaches laborales especializados en liderazgo, dando alguna certificación, algunas escuelas venden cursos online, incluso dan un certificado DC-3 de la STPS, es un documento acreditado sobre tener los conocimientos teóricos, además de tener conocimientos prácticos en alguna disciplina laboral o solo recibir algún tipo de constancia o diploma con el fin de comprobar que realmente están tomando el curso de forma presencial u online.

Como se ha visto antes un líder constantemente va a querer aprender más, uno de los objetivos es acostumbrar a los profesionistas en la Editorial Goertzen a recibir capacitaciones constantes, porque el artículo 153-A de la Ley Federal de Trabajo menciona permitiendo elevar su nivel de vida, además de su productividad, con programas o planes.

#### ¿Qué se debe estudiar?

Inteligencia emocional: se han notado los factores o principios básicos sobre cómo desarrollar estas habilidades antes mencionadas, debe aprender a manejar sus emociones, tener empatía, manejando una buena conexión con su equipo, una observación para tener en cuenta, hay individuos sufren de ansiedad o depresión, deben tratarse con cuidado, también a éstas, se les debe de dar este tipo de cursos, ayudándoles tanto personal como profesionalmente.

**Liderazgo:** en esta investigación se dieron a conocer varias características de un líder, cómo desarrollarse tanto él mismo como con el equipo de trabajo teniéndolos a su cargo, es imprescindible contar con los conocimientos de esa manera poder liderar efectivamente a los colaboradores, no tengan problemas en un futuro e incluso puedan subir de puesto o buscar oportunidades mejorando tanto interna como externamente.

**Carisma:** es una de las habilidades destacadas en un dirigente, el carisma se puede desarrollar en todo ser humano, sean introvertidas o extrovertidas, esto les va a ayudar poder crecer personalmente y laboralmente, alcanzando una vida social mejor, en cuanto a lo laboral les va a ayudar incluso a poder cerrar ventas o aplicarlo como ellos quieran.

**Desarrollo personal o motivación:** al hacerlo, los empleados van a querer crecer aprendiendo cada vez más, incluso aumentarán su productividad con estos conocimientos, tener una cultura organizacional motivándolos a ser mejores, no dejando de lado en dar mejores resultados.

**Lenguaje corporal y comunicación:** éstos dos van de la mano, el lenguaje corporal puede influir demasiado cuando se trate de transmitir confianza hacia otros, al tener un lenguaje corporal correcto junto con una buena comunicación, todo va a fluir de manera natural, así todos los empleados tendrán una buena relación.

**Oratoria:** si un guía sabe llegar con las palabras correctas, esto va a tener como resultado un grupo de trabajo fuerte, leal y motivado, las palabras definitivamente son muy poderosas, solo hay que saber usarlas.

Las empresas deben de invertir en tener una sección de este tipo de capacitaciones, puede ocuparse esta solución:

1. Comprar un dominio (en caso de no contar con página de Internet): el sitio web de la empresa puede editarse para dar acceso exclusivo a sus empleados, ellos podrán capacitarse a cualquier hora.  
Hay varias páginas de Internet para poder comprar un dominio como lo son Hostgator, Namecheap, Namesilo, Gandi, Hover, entre otros, donde se podrá comprar de manera segura el dominio correspondiente.
2. Contratar a alguien para diseñar esos cursos, después se suban a la plataforma correspondiente, en cuanto se tenga esa información, no se comprarán libros o pagar cursos a nuevos expertos, todo ya estará concentrado en una plataforma, como sugerencia una vez al año actualizar la plataforma con información nueva.

3. Darles su usuario con contraseña a los colaboradores para capacitarse en sus horarios laborales.

Depende de la página donde se compre el dominio o a al experto contratado para realizar los cursos, se puede obtener un precio económico, además se tendrá de por vida toda esa información tan valiosa.

### ¿Cuáles páginas de Internet se pueden utilizar en caso de que los empleados deseen aprender sobre esos temas?

Se cuenta con demasiada información en internet, pueden encontrarse plataformas tanto de pago como gratuitas para aprender a desarrollar alguna habilidad o aprender una nueva habilidad, diversas páginas se dedican a vender cursos online enseñando a las personas sobre algo no aprendido en la escuela tanto en lo personal como laboral, como lo es tomar cursos de música o desarrollar habilidades gerenciales, obviamente lo enseñan especialistas en el tema, de esa forma podrá haber un cambio en los empleados.

#### Coursera:



Imagen tomada de <https://www.coursera.org/>

Es una plataforma con cursos gratuitos incluidos, en muchos de esos solo debes de pagar el certificado, una ventaja es poder aprender lo requerido en el aspecto laboral, hay

muchas universidades reconocidas a nivel internacional en esta plataforma, es una página completa si en verdad se busca aprender o desarrollar las habilidades sociales o técnicas.

## EDX

edX Cursos ▾ Programas ▾ Universidades ¿Qué quieres aprender?

edX para Negocios

# El aprendizaje es una aventura. Empieza la tuya hoy en edX.

Busca más de 3000 cursos

[Explorar todos los cursos](#)

**FAST@COMPANY**  
Most Innovative Companies 2023

**Reconocidas por innovar en aprendizaje relevante para el desarrollo profesional**

Massachusetts Institute of Technology HARVARD UNIVERSITY UNIVERSITAT POLITÈCNICA uc3m | Universidad Carlos III BID Tecnológico de Monterrey →

Imagen tomada de EDX <https://www.edx.org/es>

Es una plataforma parecida a Coursera, de igual manera se encuentran universidades a nivel internacional con temas sobre inteligencia emocional, liderazgo, entre otras habilidades necesarias a desarrollar. Es el mismo proceso se puede tomar el curso, al final si se quiere pagar el certificado solo se paga por él.

# Udemy

The screenshot shows the top navigation bar of the Udemy website. On the left is the Udemy logo. Next to it is a 'Categorías' link. A search bar contains the text 'Buscar cualquier cosa'. To the right are links for 'Udemy Business', 'Enseña en Udemy', a shopping cart icon, 'Iniciar sesión', 'Regístrate', and a globe icon. Below the navigation bar is a large banner with a light blue background. On the left side of the banner, a white box contains the text: 'Rebajas relámpago: ¡solo hoy! Aprende (casi) de todo. Inicia sesión ya para ahorrar en cursos.' To the right of this text is a cartoon illustration of an hourglass with a face, arms, and legs, appearing to be in a hurry. Below the banner, the text 'Una amplia selección de cursos' is displayed, followed by the subtext 'Elije entre 213.000 cursos de vídeo en línea con nuevo contenido cada mes'.

Imagen tomada de <https://www.udemy.com/es/>

En este sitio web hay cursos accesibles, se puede iniciar a desarrollar las habilidades requeridas en los empleos, siempre hay cursos en oferta, la mayoría de ellos dan una certificación, la única desventaja es hacer primero el pago, después se tiene acceso al curso.





Imagen tomada de <https://hotmart.com/es>

Es una plataforma neerlandesa con mucho crecimiento a nivel internacional, esta plataforma tiene cursos de buena calidad, esta plataforma tiene mucha información sobre gente que tiene sus propios negocios, enseñan a poner un negocio propio, también, para desarrollar alguna habilidad o aprender de hobbies, es muy buena esta plataforma si se busca emprender y/o desarrollar habilidades laborales, incluso los creadores de cursos en esta plataforma cuentan grupos exclusivos en Facebook o Telegram, conviviendo con su comunidad teniendo sesiones de preguntas y respuestas, esto ayudará más a la comunidad de ese creador respondiendo dudas sobre situaciones laborales.

Estas son las plataformas básicas, además de económicas en ciertos aspectos, si se quiere aprender más sobre estos temas pueden apoyarse en estas páginas.

#### **4.4. Retroalimentaciones constantes por parte del equipo de trabajo**

Esta sección es dedicada al análisis sobre la conexión del superior con su equipo de trabajo e incluso saber cómo se pueden tratar todos sus subordinados al momento de corregir sus equivocaciones.

Como se ha visto en esta investigación varios integrantes de la editorial prefieren una retroalimentación con el propósito de poder conocerse mejor a ellos mismos, conocer sus faltas para corregirlos después, lo primero es parar esa situación, al equipo se le entregará el cuestionario para evaluarse entre todos:

1. ¿Cómo es esa integrante en el trabajo?
2. ¿Se llevan bien entre ustedes?
3. ¿Qué errores consideras en ese colaborador?
4. ¿Cómo crees que los pueda corregir?
5. ¿Cómo maneja sus emociones ese profesionista en lo laboral?
6. ¿Cuáles son las virtudes de ese integrante?
7. ¿Cómo podría sacarles más provecho?
8. ¿Apoyarías a ese compañero con cualquier duda que tenga al hacer su trabajo?
9. ¿Apoyarías a ese colaborador en caso de tener una sobrecarga de trabajo si te lo pide?
10. ¿Le pedirías apoyo a esa persona en caso de tener una emergencia?

La conectividad y empatía son importantes en un líder, si no se cuentan con estas características puede haber malos resultados, no conviene tener en la empresa a alguien dando resultados solamente, puede tenerlos al principio, a largo plazo podría afectar bastante.

Esta evaluación debe analizarse a fondo, examinar a cada prueba psicométrica con el propósito de saber cómo conviven entre los compañeros y superior, obviamente estas

pruebas se deben hacer con un formato anónimo, así se va a evitar favoritismos o discriminación en este tipo de retroalimentación.

Una vez hecha la evaluación, a los colaboradores, un punto central es hacerles entender de que no hay resultados buenos si se trabaja negativamente o los lideran erróneamente, poner un periodo de prueba, en caso de tener éxito con la evaluación, hacerla de nuevo, después hay dos opciones:

4. Diseñar puestos donde este tipo de expertos dan resultados haciéndolo independientemente, o sea no teniendo a cargo empleados, hay casos en donde ese profesionista es bueno trabajando solo, eso puede darle un resultado mejor a la empresa.
5. Seguirlos capacitando de manera constante con nueva información, nuevas herramientas, nuevas metodologías o nuevas ideas, la razón es preparar a los empleados y apliquen lo estudiado, eso va a ayudar a mejorar su vida profesional, después de eso simplemente se tengan mejores resultados por parte de los empleados conformando el equipo de trabajo.

## Conclusión

La capacitación y la elaboración de manuales permite una eficiente conectividad entre todos los miembros del grupo de trabajo con el dirigente, esto ayuda a que la empresa tenga gente fuerte, sana, con buena mentalidad, buenos valores e inteligencia emocional.

Si un subordinado quiere capacitarse en los temas relacionados a la investigación teniendo como objetivo aplicar esos conocimientos en el ámbito laboral, los resultados van a ser favorables entre todos los profesionistas, porque analizando las respuestas de la mayoría de los integrantes de la empresa, ven oportunidades de crecimiento y además les son leales al superior.

Sobre los empleados que no ven necesaria una capacitación o no consideren tener resultados, demostrar los resultados de los otros profesionales, hacerlos ver la diferencia entre su equipo de trabajo a cargo al de los demás líderes, demostrar cómo se pueden hacer grupos de alto desempeño si se aplican los conocimientos de las capacitaciones.

La conectividad entre compañeros-superior es importante, eso ayudará a conocerse entre todos los integrantes, tener buena comunicación logrará conocer cuáles son las áreas de oportunidad para después corregirlas, sacarles provecho a las fortalezas, además, si se dan una retroalimentación de manera educada, con respeto, sobre todo con mucha inteligencia emocional, se van a alcanzar resultados de alto desempeño tanto del guía junto con su equipo de trabajo.

Las empresas deben de tener líderes fuertes, nunca dejar de capacitar o no darles oportunidades a los empleados, los integrantes de una empresa dando resultados, además de ser tener un alto desempeño, la empresa va a seguir creciendo, por ende, va a haber más oportunidades, tener la mentalidad del famoso ganar-ganar, si crece la empresa, crecen todos.

Las capacitaciones no se deben ver como una pérdida de tiempo, si como una buena inversión a corto, mediano y largo plazo, porque si una empresa se enfoca en sus empleados, muchos de ellos van a darle su lealtad.

La lealtad juega un papel relevante en esta investigación, en las preguntas realizadas a los colaboradores, demuestran lealtad a otras si las tratan bien, si una persona se queda por mucho tiempo en la empresa, los procesos van a ser más fluidos, sin interrupciones, se va a ir aprendiendo, además de poder mejorar a la empresa.

El liderazgo, la capacitación, haciendo un énfasis a la conectividad en grupo, son factores relevantes en la empresa, hoy en día para crecer es un proceso difícil, no obstante, si se tiene a la gente correcta, se sabe invertir el dinero, no importa si la empresa es chica, mediana o grande, siempre logrará crecer.

Las empresas deben comprender la importancia sobre el valor del recurso humano a pesar de contar con tecnología avanzada, aprender a usarla es fundamental, aprovecharla al máximo con el propósito de entender cómo trabaja cada integrante de la empresa.

## Bibliografías

- Baró T. (2013). *La gran guía del lenguaje no verbal*. Ediciones Paidós. España. 336 pp.
- Bonifaz C. (2012). *Liderazgo empresarial*. Red Tercer Milenio. México. 126 pp.
- Donovan J. (2016). *El método ted para hablar en público*. Editorial Planeta. España. S.A. 112 pp.
- Fischman D. (2017). *El líder interior*. Editorial Planeta Mexicana S.A, de C.V. México.192 pp.
- Fischman D. (2017). *El líder transformador 1*. Editorial Planeta Mexicana S.A de C.V. México. 176 pp.
- Goleman D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B, S.A. España. 162 pp.
- Isaacson W. (2014). *Steve Jobs lecciones de liderazgo*. Penguin Random House Grupo Editorial. España. 112 pp.
- Koch R. (2013). *El líder 80/20*. Santillana Editoriales Generales S.A. de C.V. México. 248 pp.
- Leyva O. (2013). *Yo líder*. Editorial independiente. México. 87 pp.
- Martín I. (2012). *Reflexiones de un líder-coach*. Bubok Publishing S.L. España. 146 pp.
- Maxwell John C. (2013). *Cómo influenciar a las personas*. Grupo Nelson. Estados Unidos de América.136 pp.
- Maxwell John C. (2018). *Desarrolle el líder que está en usted*. Estados Unidos de América. Grupo Nelson. 201 pp.
- Pease, Allan. (2012). *¡Conecta! los secretos del lenguaje corporal del amor*. Amat Editorial. México. 110 pp.
- Valdano, Jorge. (2014). *Los 11 poderes del líder*. Drokerz Impresiones de México, S.A. de C.V. México. 175 pp.

## Cibergrafía

16personalities. (2011-2023). Recuperado el 22 de marzo de 2023 de:  
<https://www.16personalities.com/es>

Calderón y Jirón (2017). La capacitación laboral para el desarrollo de las personas en las organizaciones. Recuperado el 22 de marzo de 2023 de:  
<https://repositorio.unan.edu.ni/7827/1/18320.pdf>.

Coursera. (2023). Recuperado el 20 de abril de 2023 de: <https://www.coursera.org/>.

Crehana. (2023). Recuperado el 20 de abril del 2023 de: <https://www.crehana.com/mx/>.

EDX. (2023). Recuperado el 20 de abril de 2023 de: <https://www.edx.org/es>.

Hotmart. (2023). Recuperado el 20 de abril del 2023 de: <https://hotmart.com/es>.

Liderazgo y delegacion de autoridad (s.f.). cursos aiu edu. Recuperado el 18 de abril de 2023 de:  
<https://cursos.aiu.edu/Liderazgo%20y%20Direccion/PDF/Tema%204.pdf>.

Octavio, Enríquez; Jiménez Bustillos. (2017). *Uso de pruebas psicométricas en el ámbito laboral*. Recuperado el 18 de abril de 2023 de:  
[https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:j1Q-mUwYVIJ:scholar.google.com/+pruebas+psicom%C3%A9tricas+laboral&hl=es&as\\_sdt=0,5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:j1Q-mUwYVIJ:scholar.google.com/+pruebas+psicom%C3%A9tricas+laboral&hl=es&as_sdt=0,5)

Real academia española. (2022). *significado de líder*. Recuperado el 29 de mayo de 2022 de: <https://www.rae.es/dpd/l%C3%ADder>

Udemy. (2023). Recuperado el 20 de abril del 2023 de: <https://www.udemy.com/es/>.