



La Falta de competencias blandas en directivos de PYMES manufactureras: Una amenaza para la sostenibilidad empresarial en el Municipio de Sabaneta - Antioquia

Susana Andrea Cano Sánchez

Paula Milena Restrepo Serna

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Itagüí (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

abril de 2025

La Falta de competencias blandas en directivos de PYMES manufactureras: Una amenaza para la sostenibilidad empresarial en Sabaneta- Antioquia.

Susana Andrea Cano Sánchez

Paula Milena Restrepo Serna

Monografía presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

Ligia Liliana Zapata Gómez

Mg. Gerencia y Dirección

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Itagüí (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

abril de 2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado con todo mi amor y gratitud a mi familia, mi pilar fundamental. A mi papá, por su incansable esfuerzo y dedicación para brindarme esta oportunidad, y a mi mamá, por su amor incondicional y sus oraciones que siempre me acompañaron en cada reto. A mis abuelos, por su apoyo inquebrantable y por admirar mis logros con tanto orgullo, y en especial a mi abuelito, ejemplo de fortaleza y amor genuino, cuya presencia en este momento tan importante es una bendición invaluable. Este logro es también de ustedes, por creer en mí, impulsarme a seguir adelante y enseñarme que los sueños se alcanzan con esfuerzo, fe y amor. Gracias por ser mi inspiración y sostén a lo largo de este hermoso camino.

Susana Andrea Cano Sánchez

A mi familia, pilar inquebrantable de amor, paciencia y apoyo, con quienes aprendí que el amor verdadero se demuestra en los silencios que acompañan, en las miradas que sostienen, y en los brazos que levantan. Gracias por ser refugio en la tormenta, guía en la incertidumbre y fuerza cuando las mías flaqueaban.

A mis hijas, quienes son la manifestación más pura del amor en mi vida. En sus ojos encontré las razones para no rendirme, y en sus risas el consuelo que tantas veces necesitó mi alma. Este logro es tan de ustedes como mío porque siempre estuvo impulsado por el deseo de dejarles un legado, un ejemplo, un motivo para creer que todo es posible. Les dedico este esfuerzo con el corazón en la mano, porque ustedes han sido mi motor, mi razón y mi inspiración más profunda. Que este logro les recuerde siempre que, aunque el camino sea difícil, los sueños se alcanzan con fe, coraje y amor.

Paula Milena Restrepo Serna

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y fortaleza para culminar esta etapa. A mi familia, gracias por su paciencia, compañía y apoyo incondicional; a mis padres y tíos, por acompañarme y animarme siempre. A mi novio, gracias por tu amor, paciencia y por compartir conmigo este esfuerzo. A mis jefes, agradezco los espacios y la confianza que me brindaron para avanzar en mi formación. A mis profesores, amigos y compañeros, gracias por cada enseñanza y momento compartido. Cada uno de ustedes ha sido parte fundamental de este sueño cumplido. ¡Gracias por acompañarme en este viaje!

Susana Andrea Cano Sánchez

Agradezco a Dios, por darme la fortaleza, salud y sabiduría para llegar hasta aquí.

A mi familia, gracias por su amor incondicional, su comprensión en los momentos de ausencia, y por creer en mí aun cuando las fuerzas parecían agotarse.

A mis hijas, quienes llenaron de luz mis días oscuros y me recordaron a diario el verdadero propósito de esta meta. Este logro también es de ustedes.

A mis docentes, compañeros y amigos que fueron parte esencial de este proceso académico, gracias por su guía, enseñanzas y compañía.

Este es un capítulo que se cierra, pero es solo el inicio de muchos sueños por alcanzar. A todos, gracias por ser parte de esta historia.

Paula Milena Restrepo Serna

Resumen

Esta investigación evaluó el impacto de las competencias blandas en los líderes de pequeñas y medianas empresas (PYMES) manufactureras de Sabaneta Antioquia, con el fin de proponer estrategias de capacitación que fortalezcan la gestión del talento humano, la retención de personal y la productividad organizacional. La problemática surge ante la evidencia de limitaciones en habilidades como la comunicación asertiva, el liderazgo empático y la gestión emocional, que inciden negativamente en el desempeño laboral y el clima organizacional.

El estudio adoptó un enfoque metodológico mixto de tipo descriptivo, apoyado en encuestas dirigidas a líderes de PYMES y entrevistas semiestructuradas a responsables de talento humano. El análisis teórico y empírico permitió identificar las competencias blandas prioritarias y su relación con la eficacia administrativa y la sostenibilidad organizacional.

Los resultados evidencian una marcada deficiencia en competencias interpersonales clave, lo cual repercute en la rotación de personal, la baja motivación y la disminución del rendimiento. En respuesta, se propuso un plan de acción formativo basado en los hallazgos obtenidos, integrando programas personalizados de capacitación para el desarrollo de habilidades blandas.

En conclusión, se establece que la ausencia de competencias blandas limita significativamente la gestión del talento humano y el logro de metas organizacionales. El plan propuesto ofrece una ruta viable para el fortalecimiento del liderazgo y la mejora del desempeño en las PYMES manufactureras de Sabaneta.

Palabras claves

Competencias blandas; Gestión del talento humano; Liderazgo organizacional; Metodología mixta; PYMES manufactureras.

Abstract

This research evaluated the impact of soft skills on leaders of small and medium-sized manufacturing enterprises (SMEs) in Sabaneta, aiming to propose training strategies that strengthen human talent management, staff retention, and organizational productivity. The problem arises from the evidence of limitations in skills such as assertive communication, empathetic leadership, and emotional management, which negatively impact job performance and organizational climate.

The study adopted a descriptive, mixed-methodological approach, supported by surveys of SME leaders and semi-structured interviews with human talent managers. Theoretical and empirical analysis identified priority soft skills and their relationship with administrative effectiveness and organizational sustainability.

The results reveal a marked deficiency in key interpersonal skills, which impacts employee turnover, low motivation, and decreased performance. In response, a training action plan was proposed based on the findings and expert recommendations, integrating customized training programs for soft skills development.

In conclusion, it is established that the absence of soft skills significantly limits human talent management and the achievement of organizational goals. The proposed plan offers a viable path to strengthening leadership and improving performance in manufacturing SMEs in Sabaneta.

Keywords

Soft skills; Human talent management; Organizational leadership; Mixed methodology; Manufacturing PYMES.

Tabla de contenido

Agradecimientos	4
Resumen.....	5
Palabras claves.....	5
Abstract	6
Keywords	6
Índice de tablas	12
Índice de figuras	13
Índice de anexos.....	14
Introducción	1
Capítulo 1	5
Planteamiento del problema	5
1.1 Descripción del problema	12
1.2 Formulación del problema	15
1.2.1. Pregunta general	15
1.3 Justificación	16
1.4 Objetivos	18
1.4.1 Objetivo general	18
1.4.2 Objetivos específicos	18
Capítulo 2	19
Marco Referencial	19
2.1 Marco conceptual	19
2.1.1 Competencias blandas	19
2.1.2 Liderazgo Organizacional	19

2.1.3 Administración del Talento Humano	20
2.1.4 Sostenibilidad Empresarial	21
2.2 Marco contextual	21
2.3 Marco legal.....	23
2.3.1 Norma internacional	23
2.3.2 Normativa Nacional.....	24
2.4 Marco teórico	25
Capítulo 3	29
Diseño metodológico	29
3.1 Línea de investigación institucional (Programa académico).	29
3.2 Eje temático (Programa académico).....	29
3.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo (cualitativo, cuantitativo).....	29
3.4 Diseño (experimental, no experimental).....	30
3.5 Alcance (exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo).....	30
3.6 Población.	30
3.7 Tamaño de muestra.....	31
3.7.1 Criterios de inclusión:.....	32
3.7.2 Criterios de exclusión:.....	32
3.8 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.....	33
3.8.1 Encuestas dirigidas a los líderes empresariales o responsables de talento humano... 33	
3.8.2 Procedimiento de aplicación de la encuesta	34
3.8.3 Ficha técnica de la encuesta	34

3.9 Análisis y tratamiento de datos	35
3.10. Diseño del plan de acción para la formación en competencias blandas	36
Capítulo 4	38
Resultados y discusiones.....	38
Consentimiento Informado o tratamiento de datos.	39
Análisis de la figura 1.....	39
Análisis de la figura 2.....	41
Análisis de la figura 3.....	42
Sección 2: Percepción sobre Competencias Blandas.....	44
Análisis de la figura 4.....	44
Análisis de la figura 5.....	46
Análisis de las figuras 6 y 7.....	49
Análisis de la figura 8.....	51
Análisis de la figura 9.....	54
Sección 3: Impacto en la Gestión del Talento Humano	55
Análisis de la figura 10	56
Análisis de la figura 11	58
Análisis de la figura 12	60
Análisis de la figura 13	63
Análisis de la figura 14	65
Análisis de la figura 15	68

	10
4.1 Análisis de los hallazgos.....	70
4.1.1 Consentimiento informado y participación	70
4.1.2 Características generales de las empresas.....	70
4.1.3 Perfil jerárquico de los participantes	71
4.1.4 Percepción sobre la importancia de las competencias blandas	71
4.1.5 Necesidades de capacitación en competencias blandas	71
4.1.6 Modalidades de desarrollo de competencias blandas.....	72
4.1.7 Impacto del fortalecimiento de competencias blandas en el liderazgo	72
4.1.8 Influencia en la productividad.....	72
4.1.9 Prácticas actuales de capacitación.....	72
4.1.10 Consecuencias de la falta de competencias blandas	72
4.2 Análisis comparativo	73
Aporte del estudio.....	75
4.3 Propuesta de mejora	75
4.3.1 Plan de acción para el fortalecimiento de competencias blandas en líderes de PYMES manufactureras en Sabaneta.....	75
4.3.2 Sostenibilidad y seguimiento	77
4.3.3 Articulación con empresas proveedoras.....	78
Capítulo 5	79
Conclusiones	79
Referencias.....	82

Anexos..... 96

Índice de tablas

Tabla 1	77
---------------	----

Índice de figuras

Figura 1.....	39
Figura 2.....	40
Figura 3.....	42
Figura 4.....	44
Figura 5.....	46
Figura 6.....	48
Figura 7.....	49
Figura 8.....	51
Figura 9.....	53
Figura 10.....	56
Figura 11.....	58
Figura 12.....	60
Figura 13.....	62
Figura 14.....	65
Figura 15.....	67

Índice de anexos

Anexo 1	96
Anexo 2	104
Anexo 3	114

Introducción

En el contexto actual de transformación organizacional y globalización, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) manufactureras enfrentan múltiples desafíos asociados no solo a la competitividad y sostenibilidad en el mercado, sino también a la gestión eficiente del talento humano. En municipios como Sabaneta (Antioquia, Colombia), donde el sector manufacturero representa un eje fundamental en la economía local, se ha evidenciado que las habilidades técnicas por sí solas ya no son suficientes para garantizar la eficacia en la gestión organizacional. La necesidad de líderes capaces de comunicarse de forma efectiva, resolver conflictos, motivar equipos y adaptarse al cambio, resalta la importancia de fortalecer las competencias blandas como parte esencial del liderazgo.

Las competencias blandas, entendidas como aquellas habilidades interpersonales, comunicativas, emocionales y sociales que permiten un desempeño eficaz en entornos laborales (Chiavenato, 2019, como se cita en Robbins & Judge, 2013), se han convertido en un factor diferenciador para las organizaciones. Sin embargo, diversos estudios han evidenciado una baja inversión en el desarrollo de este tipo de competencias en las PYMES, en parte por la percepción de que no son tan prioritarias como las capacidades técnicas, y en parte por las limitaciones de recursos que impiden una formación continua. Esta brecha entre la necesidad real y la atención efectiva ha generado problemas visibles en la gestión del talento humano, como la alta rotación de personal, el bajo compromiso laboral y conflictos frecuentes derivados de una comunicación ineficaz o de liderazgos autoritarios.

Este trabajo surge a partir de una problemática detectada en varias PYMES del sector manufacturero en Sabaneta, donde se observaron indicios de una gestión deficiente del personal, asociados a una baja preparación de los líderes en aspectos como liderazgo empático, comunicación asertiva y gestión emocional. A través de entrevistas semiestructuradas con responsables de talento

humano y encuestas aplicadas a líderes de estas empresas, se identificaron patrones comunes en cuanto a la escasa formación en habilidades socioemocionales y su efecto en el clima organizacional y la productividad.

En ese marco, el presente estudio tiene como objetivo general evaluar el impacto de las competencias blandas en los líderes de PYMES manufactureras de Sabaneta, con el fin de proponer estrategias de capacitación que fortalezcan la gestión del talento humano, la retención de personal y la productividad, a través de un estudio descriptivo basado en métodos mixtos. Para alcanzar este objetivo se definieron tres propósitos específicos: primero, identificar las competencias blandas prioritarias en los líderes de estas organizaciones; segundo, medir el efecto de su ausencia o deficiencia en la gestión del talento humano y el desempeño organizacional; y tercero, proponer un plan de acción para la formación en competencias blandas, basado en los resultados diagnósticos y en recomendaciones de expertos en liderazgo organizacional.

La pertinencia del estudio radica en su contribución al fortalecimiento de capacidades directivas en entornos empresariales donde frecuentemente se subestima la formación en habilidades blandas. Aporta además a la literatura regional en temas de liderazgo y gestión del talento humano en PYMES, usualmente escasa y fragmentada. En este sentido, se ofrece un diagnóstico empírico basado en la realidad empresarial local y se construye una propuesta concreta de intervención formativa adaptable a contextos similares.

El diseño metodológico empleado es de tipo mixto y descriptivo, combinando el enfoque cuantitativo a través de encuestas aplicadas a líderes de las PYMES participantes con el enfoque cualitativo, mediante entrevistas semiestructuradas a responsables de gestión humana. Esta estrategia permitió triangular la información, logrando una visión integral de las necesidades formativas y sus implicaciones organizacionales. Las unidades de análisis fueron seleccionadas mediante muestreo por

conveniencia, considerando empresas del sector manufacturero formalmente constituidas y ubicadas en el municipio de Sabaneta. El análisis de los datos cuantitativos se realizó con herramientas estadísticas descriptivas, mientras que la información cualitativa fue procesada mediante análisis temático.

Entre los principales resultados, se destaca la identificación de tres competencias blandas cuya ausencia impacta negativamente la gestión del talento humano: liderazgo empático, comunicación asertiva y autorregulación emocional. Los líderes participantes reconocieron dificultades para motivar a sus equipos, gestionar conflictos y mantener una comunicación horizontal, lo que repercute en un bajo clima organizacional, dificultades para la retención del personal y un descenso progresivo de la productividad. En este sentido, tanto los hallazgos cuantitativos como los cualitativos coinciden en señalar la necesidad urgente de implementar procesos de formación sistemática en estas áreas.

A partir de estos hallazgos, se elaboró un plan de acción con propuestas de formación estructurada en competencias blandas, ajustado a las dinámicas y limitaciones propias de las PYMES manufactureras. Dicho plan incluye módulos de capacitación, mecanismos de evaluación de resultados y recomendaciones para la sostenibilidad del proceso formativo. También se integraron orientaciones proporcionadas por expertos en liderazgo organizacional y gestión del talento humano, lo que otorga mayor validez práctica a la propuesta. Este plan fue respaldado mediante cotizaciones reales de dos organizaciones especializadas, presentadas en los anexos del trabajo.

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentra el acceso restringido a algunas empresas y la disponibilidad limitada de tiempo por parte de los líderes para responder encuestas o participar en entrevistas, lo cual pudo afectar la profundidad de ciertos hallazgos. Asimismo, al tratarse de un estudio descriptivo no se pueden establecer relaciones causales directas entre las competencias blandas y los indicadores de desempeño organizacional, aunque sí se evidencian correlaciones significativas.

En términos de estructura, este documento se compone de cinco capítulos. El Capítulo 1 expone el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación. El Capítulo 2 presenta el marco teórico, abordando los conceptos fundamentales sobre competencias blandas, liderazgo organizacional y gestión del talento humano. El Capítulo 3 describe el diseño metodológico del estudio, especificando la población, los instrumentos y el enfoque de análisis. El Capítulo 4 desarrolla los hallazgos obtenidos, su análisis comparativo y la propuesta de mejora. Finalmente, el Capítulo 5 expone las conclusiones, la discusión de los resultados en relación con la hipótesis inicial y las recomendaciones para futuras investigaciones o intervenciones.

En conclusión, esta investigación busca aportar tanto a la comprensión como a la solución de una problemática real que afecta el desarrollo organizacional en las PYMES del sector manufacturero en sabaneta, proponiendo rutas concretas para la mejora del liderazgo y la gestión del talento humano desde una perspectiva formativa e integral.

Capítulo 1

Planteamiento del problema

Las competencias blandas son fundamentales para los empresarios. Se ha evidenciado en el estudio de Achievers Workforce Institute (2024) que solo el 20 % de los empleados considera que sus organizaciones son efectivas en el desarrollo de competencias blandas, mientras que el 51 % de los gerentes expresó preocupación por la pérdida de talento debido a la falta de programas de movilidad interna, lo que refleja una deficiencia en competencias como el liderazgo y la comunicación. De igual forma, Ethical Angel & OnePoll (2023) revelaron que el 54 % de los empleados considera que serían más productivos si sus líderes tuvieran mejores competencias interpersonales. Estos resultados demuestran que los empleadores carecen de estas competencias, lo cual tiene un impacto directo en la productividad y el ambiente laboral; situación que también puede extrapolarse a los líderes de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Sabaneta- Antioquia, quienes enfrentan desafíos similares en la gestión del talento humano.

La ausencia de competencias blandas en los líderes puede tener consecuencias significativas en la eficiencia organizacional, particularmente en la gestión del talento humano y el clima laboral. Estudios previos han evidenciado que las competencias interpersonales, como la comunicación efectiva, la empatía y la inteligencia emocional, están estrechamente asociadas con el desempeño de los equipos de trabajo (Goleman, 1998; Boyatzis, 2008). Por ejemplo, el Proyecto Aristóteles desarrollado por Google mostró que los equipos más eficaces no necesariamente se destacaban por sus capacidades técnicas, sino por la presencia de líderes que promovían la seguridad psicológica, la apertura comunicativa y el respeto mutuo, aspectos que influyeron directamente en el aumento de la productividad y la satisfacción de los colaboradores (Duhigg, 2016).

En Europa, una investigación de la Comisión Europea (2019) acerca de las pequeñas y medianas empresas en Alemania y Suecia mostró que las compañías que incorporaron programas de capacitación en inteligencia emocional y liderazgo transformacional consiguieron disminuir la rotación laboral en un 25% y elevar la satisfacción de los empleados en un 30%. Fomentar competencias como la resiliencia, la toma de decisiones éticas y la solución de conflictos ha facilitado a estas empresas una mayor competitividad en un ambiente de negocios cambiante y en constante cambio (Comisión Europea, 2019).

En contraste, en América Latina, un estudio llevado a cabo por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) evaluó el efecto del fomento de competencias blandas en el ámbito financiero y de servicios en naciones como México, Chile y Colombia. Los hallazgos señalaron que las entidades que promovieron el liderazgo fundamentado en la comunicación eficaz y el trabajo colaborativo consiguieron un aumento del 20% en la productividad y una disminución del 15% en la falta de trabajo (BID, 2021). Asimismo, en Brasil, la compañía Natura aplicó tácticas de formación en liderazgo emocional para sus directivos, lo que posibilitó reforzar la unidad entre los grupos de trabajo y optimizar el ambiente laboral, lo que se manifestó en un aumento constante de sus índices de rendimiento (Forbes, 2020).

En la región asiática, Toyota se destaca como un modelo de liderazgo fundamentado en la inteligencia emocional. Su filosofía de administración, denominada Toyota Way, enfatiza principios como el respeto por las personas y la mejora continua a través del trabajo colaborativo. Liker (2004) destaca que esta filosofía ha sido fundamental para que Toyota mantenga altos niveles de innovación, eficiencia y sostenibilidad operativa, consolidando su posición como una de las compañías más competitivas del sector automotriz. En contraste, estudios organizacionales han identificado que aquellas empresas que no integran el desarrollo de competencias blandas en sus estrategias de gestión

enfrentan mayores dificultades para mantener la motivación del personal, el compromiso organizacional y la estabilidad en los procesos productivos (Salas et al., 2012, como se cita en Robles, 2012). Estas limitaciones se reflejan en aumentos en la rotación de personal, disminución en el rendimiento de los equipos y conflictos frecuentes en la comunicación interna (Ramos & Ocampo, 2019).

En el ámbito nacional, la industria manufacturera de Colombia representa uno de los cimientos económicos más relevantes, contribuyendo con el 11% al Producto Interno Bruto del país, de acuerdo con diversas fuentes como Mora et al. (2021) y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2021). Sin embargo, pese a su importancia para el desarrollo económico regional, diversas pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector manufacturero enfrentan altos índices de vulnerabilidad empresarial, asociados a limitaciones en la gestión del talento humano. Investigaciones han señalado que uno de los factores que inciden en esta problemática es la falta de formación en competencias interpersonales por parte de quienes ocupan roles de liderazgo, lo cual puede dificultar la motivación, coordinación y retención efectiva del equipo de trabajo (Chiavenato, 2019, como se cita en Rojas & Pérez, 2021). De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT, 2020), un alto porcentaje de PYMES colombianas cesa operaciones antes de los cinco años, siendo la gestión del liderazgo uno de los factores recurrentemente asociados a este fenómeno. De acuerdo con DANE el 62,8% de las compañías empleadoras que comenzaron a funcionar en 2021 permanecieron en funcionamiento en 2022, mientras que únicamente el 33,9% de las que surgieron en 2018 perduraron durante cuatro años.

Dentro de las principales causas de las empresas llegar a su fin, se hallan los conflictos en el trabajo y la falta de un liderazgo empático. Adicionalmente, la escasez de certificaciones de calidad representa un reto considerable para las pequeñas y medianas empresas colombianas, dado que únicamente cuatro de cada diez poseen algún tipo de certificación, lo cual impacta en su competitividad

y sostenibilidad. En Antioquia, un estudio de la Cámara de Comercio para Antioquia (2022) evidenció que solo el 38% de las PYMES manufactureras cuentan con certificaciones en gestión de calidad, lo que limita sus oportunidades de acceso a mercados internacionales y su capacidad de crecimiento sostenido. Además, se encontró que aquellas empresas cuyos líderes han desarrollado competencias en inteligencia emocional y gestión del talento humano presentan menores tasas de rotación laboral y mayor estabilidad financiera (Cámara de Comercio para Antioquia, 2022)

En Sabaneta- Antioquia, municipio con una destacada trayectoria en el ámbito industrial y empresarial, las pequeñas y medianas empresas manufactureras enfrentan diversos desafíos en relación con la gestión del talento humano y el liderazgo organizacional. Estudios recientes han señalado dificultades persistentes en áreas como la retención de personal y el desarrollo de competencias directivas, lo cual puede repercutir en el clima laboral, la productividad y la sostenibilidad empresarial (Rojas & Pérez, 2021, como se cita en MINCIT, 2020). Estas dinámicas se vinculan con brechas en la formación de competencias blandas en los líderes de equipos, así como con limitaciones en los modelos de gestión implementados (González & Martínez, 2021). De acuerdo con la Cámara de Comercio para Antioquia (2021), el 65 % de las pequeñas y medianas empresas en el sector manufacturero reportan dificultades en la retención del talento humano. Esta proporción es superior al promedio nacional, que se sitúa en el 52 % según Confecámaras (2021), lo que indica una diferencia de 13 puntos porcentuales. Esta brecha podría estar relacionada con factores contextuales como la cultura organizacional, las prácticas de liderazgo y las condiciones laborales específicas de la región. Investigaciones previas han mostrado que estos elementos influyen significativamente en la permanencia del personal en las organizaciones (Rojas & Pérez, 2021, como se cita en González & Martínez, 2021).

Además, Según el DANE (2021), en Colombia existen 2.548.898 unidades económicas visibles. Aunque no se dispone de una cifra exacta para Sabaneta, este municipio destaca por su alta densidad

empresarial, con 12,02 unidades económicas por manzana, ubicándolo entre los tres municipios con mayor concentración empresarial en el país.

Por otro lado, datos de la Cámara de Comercio del Aburrá Sur indican que Sabaneta cuenta con 2.841 empresas registradas, dentro de las cuales se estima que una proporción significativa corresponde a PYMES, dado su predominio en la estructura empresarial del país.

Adicionalmente, registros del Sistema de Industria y Comercio del Municipio de Sabaneta señalan que hay 220 empresas manufactureras formalmente registradas, las cuales representan aproximadamente el 60% de los ingresos municipales. Esta cifra resalta la importancia del sector manufacturero dentro del tejido empresarial del municipio, aunque no contempla la totalidad de las pequeñas y medianas empresas de la región.

La ausencia de competencias blandas en los directivos ha sido identificada en la literatura como uno de los factores que pueden influir en la rotación de personal y en la productividad organizacional. Robbins y Judge (2013) destacan que “las competencias interpersonales son fundamentales para el triunfo de una organización, dado que impactan directamente en la motivación, la satisfacción en el trabajo y la dedicación del equipo” (p. 24). En Medellín, un estudio realizado por la Universidad EAFIT (2022) reveló que solo el 40 % de los gerentes de PYMES manufactureras han recibido formación formal en liderazgo y gestión del talento humano. Esta carencia formativa podría estar asociada con la persistencia de altos niveles de rotación laboral y dificultades en el desempeño organizacional, lo cual coincide con hallazgos similares en contextos empresariales comparables (Chaca & Contreras, 2022, como se cita en Rojas & Pérez, 2021).

Comparando con experiencias internacionales, un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE ,2020) mostró que, en países como Alemania y Suecia, donde la capacitación en liderazgo y competencias interpersonales es una prioridad en el sector

manufacturero, la rotación laboral en PYMES es inferior al 30%. Esto contrasta con Sabaneta- Antioquia, donde la falta de formación directiva y un entorno laboral adverso están vinculados a tasas significativamente más altas de rotación y cierre de empresas.

Por lo tanto, abordar la crisis de liderazgo en las PYMES manufactureras de Sabaneta - Antioquia requiere estrategias orientadas a mejorar la gestión del talento humano mediante la capacitación en competencias interpersonales, la implementación de modelos de liderazgo más empáticos y la promoción de entornos laborales colaborativos. Una adecuada formación en liderazgo y competencias blandas podría contribuir significativamente al fortalecimiento de la sostenibilidad y la competitividad del sector manufacturero, el cual desempeña un papel fundamental en la economía local. Diversos estudios han demostrado que la implementación de programas de capacitación en estas áreas puede asociarse con mejoras en el clima organizacional, la retención del talento y la productividad (Martínez et al., 2020, como se cita en González & Martínez, 2021). No obstante, estos efectos dependen de múltiples factores contextuales y organizacionales, por lo que se requiere un enfoque estratégico y sostenido en el tiempo para generar impactos positivos y duraderos.

Varios estudios han evidenciado que la falta de liderazgo empático y la deficiente gestión del talento humano impactan negativamente la productividad y sostenibilidad de las empresas. Por ejemplo, un informe del BID (2020) encontró que el 67% de las PYMES en América Latina presentan deficiencias en liderazgo organizacional, lo que se traduce en una menor retención de empleados y menores niveles de competitividad. De manera similar, un estudio de la OCDE (2021) destacó que las empresas con líderes capacitados en competencias interpersonales reportan un incremento del 20% en la satisfacción laboral y un 15% en productividad.

En el contexto colombiano, investigaciones como la de Mora et al. (2021) han señalado que la carencia de liderazgo efectivo es un factor clave en la alta rotación laboral dentro de las PYMES

manufactureras. Adicionalmente, la Cámara de Comercio para Antioquia (2021) identificó que el 65% de las PYMES manufactureras en la ciudad enfrentan dificultades en la retención de talento debido a problemas en el clima organizacional y la falta de estrategias de liderazgo adecuadas.

Estos hallazgos subrayan la necesidad de fortalecer la formación en liderazgo dentro del sector empresarial, especialmente en el contexto de Sabaneta – Antioquia, donde la crisis de talento humano afecta directamente la competitividad de las PYMES manufactureras.

En este contexto, este análisis no solo aspirará a detectar estas carencias, sino también a sugerir estrategias de formación fundamentadas en modelos de liderazgo y crecimiento organizacional, con el objetivo de robustecer la administración directiva y mejorar el desempeño de los negocios en este sector.

1.1 Descripción del problema

La ausencia de competencias blandas en los líderes de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Sabaneta - Antioquia representa un impedimento crucial que impacta directamente en la administración de empresas y la sostenibilidad de la organización. En un entorno empresarial altamente competitivo, el éxito de las organizaciones no solo depende de la calidad de sus productos y servicios, sino también de su capacidad para gestionar eficazmente el talento humano. Sin embargo, en muchas PYMES manufactureras, los dirigentes suelen centrarse en competencias técnicas y operativas, dejando de lado aspectos esenciales del tratamiento interpersonal, tales como la comunicación asertiva, la solución de conflictos, la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional.

Diversos estudios han evidenciado que la falta de estas competencias genera entornos de trabajo conflictivos, en los que se presentan dificultades para la gestión del equipo, reducción en la motivación laboral y altos niveles de rotación de personal. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), el 58% de los empresarios en América Latina identifican la ausencia de competencias socioemocionales como un factor clave en la baja retención del talento humano. Asimismo, un informe de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI, 2020) señala que el 72% de las empresas manufactureras que cerraron operaciones en los últimos cinco años en Colombia mencionaron problemas internos de liderazgo y cultura organizacional como factores determinantes en su declive.

En el contexto de Sabaneta Antioquia y, específicamente, en el municipio de Sabaneta, esta problemática adquiere especial relevancia debido a la alta densidad empresarial del sector manufacturero. Según datos de la Cámara de Comercio del Aburrá Sur (2021), en Sabaneta se encuentran registradas aproximadamente 2.841 empresas, de las cuales el 60% corresponden al sector manufacturero y representan una parte significativa de los ingresos municipales. Sin embargo, la misma

entidad reportó que al menos el 65% de las PYMES manufactureras en la región enfrentan dificultades en la retención del talento humano, lo que evidencia la falta de estrategias efectivas de liderazgo y gestión de equipos de trabajo.

Uno de los efectos más perjudiciales de la deficiencia en competencias blandas es el incremento del estrés y la insatisfacción laboral. De acuerdo con la Encuesta de Clima Organizacional en Colombia (DANE, 2021), el 47% de los empleados del sector manufacturero en el país experimentan altos niveles de estrés laboral debido a una mala gestión del liderazgo y comunicación interna. Esta situación no solo afecta el bienestar de los trabajadores, sino que también repercute en la productividad empresarial. Estudios de la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM, 2021) han demostrado que los empleados que trabajan en entornos de liderazgo ineficaz tienen un 23% menos de productividad y una mayor probabilidad de ausentismo laboral.

Por otro lado, la falta de competencias blandas en los líderes también impacta en la capacidad de innovación de las empresas. La investigación realizada por McKinsey & Company (2020) sobre la competitividad empresarial en América Latina destaca que las empresas que promueven una cultura de liderazgo basado en competencias como la empatía, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva tienen un 35% más de probabilidad de desarrollar procesos innovadores y adaptarse mejor a los cambios del mercado. En contraste, aquellas empresas donde estos aspectos no son fortalecidos tienden a presentar resistencia al cambio y una menor capacidad de adaptación a nuevos desafíos.

A largo plazo, este escenario puede provocar la insolvencia de las compañías, impactando no solo a las propias entidades, sino también a la economía local y al bienestar de la comunidad. Según la Fundación para el Desarrollo Empresarial (FUNDES, 2021), el 68% de las PYMES que fracasan en Colombia lo hacen debido a problemas de gestión interna y liderazgo, lo que pone en evidencia la necesidad urgente de fortalecer las competencias blandas dentro de la gestión del talento humano.

Ante esta realidad, resulta imprescindible que las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Sabaneta adopten estrategias que promuevan el desarrollo de competencias transversales en sus líderes. La implementación de programas de capacitación en competencias blandas, la promoción de un liderazgo basado en la inteligencia emocional y el fortalecimiento de la comunicación organizacional pueden marcar una diferencia significativa en la sostenibilidad y crecimiento de estas empresas.

1.2 Formulación del problema

1.2.1. Pregunta general

¿Cómo afecta la falta de competencias blandas en los líderes de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Sabaneta Antioquia la gestión del talento humano y la sostenibilidad del negocio, y qué estrategias pueden implementarse para mejorar esta situación?

1.3 Justificación

En el entorno empresarial actual, las competencias blandas se han convertido en un factor determinante para el éxito organizacional. Habilidades como la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la empatía y la inteligencia emocional complementan las capacidades técnicas y contribuyen directamente a la eficiencia y sostenibilidad de las empresas (Universidad de Harvard, s.f.).

Estudios internacionales y nacionales confirman esta importancia. LinkedIn señala que el 92 % de los empleadores valoran tanto o más las competencias blandas que las técnicas al contratar personal (LinkedIn, s.f.), y la Universidad de Harvard afirma que el 85 % del éxito laboral proviene de estas habilidades. Así mismo, McKinsey & Company (s.f.) destaca que las empresas con altos niveles de estas competencias son un 21 % más rentables.

En el contexto colombiano, particularmente en el municipio de Sabaneta, donde la industria manufacturera es un motor económico clave, muchas PYMES enfrentan dificultades en la gestión del talento humano. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020), el 70 % de estas empresas no superan los cinco años de operación, siendo la deficiente gestión del capital humano una de las principales causas.

Esta investigación busca analizar el impacto de las competencias blandas en los líderes de estas organizaciones, identificando debilidades y proponiendo estrategias de formación que mejoren el liderazgo, reduzcan la rotación de personal y fortalezcan la productividad. En línea con lo planteado por Goleman (1998), se parte de la premisa de que la inteligencia emocional es esencial para motivar, comprometer y guiar eficazmente a los equipos.

El estudio, por tanto, no solo aporta al campo de la administración y gestión empresarial, sino que también ofrece beneficios sociales, al favorecer ambientes laborales más saludables y estables, e impulsar el desarrollo económico local. Como futuros administradores, este proyecto representa una

oportunidad para incidir en la mejora del liderazgo organizacional, contribuyendo al fortalecimiento sostenible de las PYMES manufactureras de la región.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Evaluar el impacto de las competencias blandas en los líderes de PYMES manufactureras de Sabaneta, con el fin de proponer estrategias de capacitación que fortalezcan la gestión del talento humano, la retención de personal y la productividad, a través de un estudio descriptivo basado en encuestas y entrevistas a líderes empresariales.

1.4.2 Objetivos específicos

Identificar las competencias blandas prioritarias en los líderes de PYMES manufactureras de Sabaneta, con el propósito de analizar su relación con la eficacia administrativa y la sostenibilidad organizacional, mediante un análisis teórico y la aplicación de encuestas cuantitativas.

Medir el efecto de la ausencia o deficiencia en competencias blandas sobre la gestión del talento humano y el rendimiento organizacional, con el fin de determinar su impacto en la retención de empleados, el clima laboral y la productividad, a partir de entrevistas semiestructuradas a responsables de talento humano y el análisis de datos secundarios.

Proponer un plan de acción para la formación en competencias blandas dirigido a líderes de PYMES manufactureras de Sabaneta, fundamentado en los resultados del diagnóstico obtenido a partir de encuestas y entrevista realizada, e integrado con las recomendaciones de expertos en liderazgo y gestión del talento humano, con el fin de fortalecer la gestión de personal y aportar al mejoramiento organizacional.

Capítulo 2

Marco Referencial

2.1 Marco conceptual

2.1.1 *Competencias blandas*

Las competencias blandas son un conjunto de competencias interpersonales que facilitan la comunicación, el liderazgo, la inteligencia emocional y la capacidad de resolución de conflictos dentro de un entorno organizacional (Goleman, 1998). Estas competencias incluyen la adaptabilidad, el pensamiento crítico, el trabajo en equipo y la empatía, aspectos esenciales para la gestión efectiva del talento humano y el éxito empresarial (Robles, 2012).

Un caso representativo es el estudio de Robles (2012), donde se identificó que el 85% del éxito laboral se atribuye a las competencias blandas, mientras que solo el 15% depende de las competencias técnicas. Esto se evidencia en empresas como Google, que ha incorporado programas de desarrollo en inteligencia emocional y liderazgo colaborativo para mejorar el desempeño de sus equipos de trabajo (Schmidt & Rosenberg, 2014).

2.1.2 *Liderazgo Organizacional*

El liderazgo organizacional se define como la capacidad de influenciar, motivar y guiar a un grupo de personas hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos dentro de una empresa (Bass & Riggio, 2006). En el contexto de las pequeñas y medianas empresas manufactureras, un liderazgo efectivo se asocia con la retención de talento, la optimización de procesos productivos y la sostenibilidad empresarial. Además, el liderazgo emocional, entendido como la capacidad de los directivos para gestionar sus emociones y las de sus colaboradores, juega un papel clave en la construcción de un ambiente de trabajo positivo (Goleman et al., 2013).

Un ejemplo relevante es el caso de Toyota, cuyo enfoque en el liderazgo participativo y la comunicación abierta ha permitido a la empresa mantener altos niveles de eficiencia y compromiso de los empleados (Liker, 2004). Además, el liderazgo emocional, entendido como la capacidad de los directivos para gestionar sus emociones y las de sus colaboradores, juega un papel clave en la construcción de un ambiente de trabajo positivo (Goleman et al., 2013). En contraste, estudios como el de Martínez et al. (2021) evidencian que, en empresas con liderazgo autoritario, la rotación del personal aumenta hasta en un 30% debido a la insatisfacción laboral.

2.1.3 Administración del Talento Humano

La administración del talento humano es el conjunto de estrategias y procesos destinados a atraer, desarrollar y retener a los colaboradores en una organización (Chiavenato, 2019). Una gestión del talento humano que no incorpore competencias interpersonales en los líderes puede estar asociada con condiciones organizacionales que afectan negativamente el bienestar de los empleados. Estudios como el de Dessler (2020) sugieren que la ausencia de competencias blandas puede vincularse con mayores niveles de estrés, menor satisfacción laboral y fallas en los procesos de comunicación interna. Investigaciones comparativas han mostrado que entornos empresariales con liderazgo centrado en la empatía y la comunicación como en el caso de empresas en Alemania y Suecia presentan menores tasas de rotación de personal y mayores índices de compromiso laboral (Brewster et al., 2016, como se cita en Hofstede Insights, 2021), lo cual evidencia la relevancia del liderazgo con enfoque en competencias blandas para promover ambientes laborales saludables.

Un ejemplo ilustrativo es el caso de la empresa Zappos, conocida por su enfoque en la cultura organizacional y el desarrollo del talento humano. La compañía ha implementado procesos de capacitación continua en competencias interpersonales, logrando aumentar la satisfacción de los empleados y reducir la tasa de rotación en un 50% (Hsieh, 2013). En contraste, estudios como el de

García & López (2020) señalan que la falta de liderazgo empático y estrategias de desarrollo profesional pueden incrementar los conflictos internos en un 40%, afectando la productividad general.

2.1.4 Sostenibilidad Empresarial

La sostenibilidad empresarial hace referencia a la capacidad de una organización para operar de manera continua en el tiempo, equilibrando el crecimiento económico, la responsabilidad social y la gestión ambiental (Elkington, 1997). En este sentido, un liderazgo inadecuado puede afectar la sostenibilidad organizacional al generar alta rotación de empleados, reducción en la productividad y una mala reputación corporativa (Porter & Kramer, 2011).

Un caso concreto es el de Unilever, que ha integrado estrategias de sostenibilidad en su modelo de negocio, promoviendo un liderazgo basado en valores y en el desarrollo del talento humano. Como resultado, la compañía ha logrado mejorar su reputación corporativa y aumentar su rentabilidad en un 20% en la última década (Polman, 2019). En contraste, estudios como el de Fernández & Gómez (2022) han demostrado que empresas con una alta tasa de rotación laboral y prácticas de liderazgo ineficaces tienden a enfrentar dificultades financieras y problemas de imagen institucional a largo plazo.

2.2 Marco contextual

El presente estudio se desarrolla en la industria manufacturera de Sabaneta, Antioquia, Colombia, un sector estratégico que contribuye significativamente a la economía nacional. Según el DANE (2022), la manufactura representa alrededor del 11% del Producto Interno Bruto (PIB), siendo una fuente clave de empleo y desarrollo. En Sabaneta, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) manufactureras principalmente textiles, metalmecánicas y de bienes industriales enfrentan desafíos estructurales en su gestión del talento humano, particularmente en lo relacionado con liderazgo y competencias interpersonales.

Uno de los problemas más relevantes radica en la falta de competencias blandas entre los líderes empresariales, lo que se traduce en rotación de personal, bajo compromiso organizacional y afectaciones a la productividad. Según el MINCIT (2020), el 70% de las PYMES colombianas no superan los cinco años de operación, y el 65% identifica la ausencia de liderazgo efectivo como una de las principales causas. Este fenómeno ha sido abordado en diversas investigaciones, que coinciden en el impacto positivo que tiene la formación en competencias blandas sobre la sostenibilidad empresarial.

Estudios recientes, como los de Chaca & Contreras (2022) en Perú y González & Martínez (2021) en México, han mostrado mejoras en retención de talento y eficiencia operativa tras implementar programas de habilidades blandas. Por ejemplo, el primero reportó un aumento del 15% en la retención y un 20% en la eficiencia; el segundo, una reducción del 18% en la rotación laboral gracias al liderazgo emocional. A nivel local, Rojas & Pérez (2021) evidenciaron que las PYMES de Sabaneta que integraron inteligencia emocional en su gestión lograron un 22% de mejora en el clima laboral y la productividad.

A nivel teórico, Goleman (1998) resalta la inteligencia emocional como clave para la motivación y el compromiso en los equipos. Por su parte, Bass (1990) promueve el liderazgo transformacional como un estilo que inspira, estimula y desarrolla al personal, mientras que Chiavenato (2009) vincula el liderazgo eficaz con la capacidad de generar entornos organizacionales saludables. Sin embargo, pese a su convergencia en torno a la importancia del liderazgo humano y empático, existen diferencias importantes. El liderazgo emocional se centra en el manejo de las emociones propias y ajenas para generar empatía, mientras que el transformacional enfatiza la visión y el cambio organizacional. En contextos manufactureros, donde el ritmo operativo es alto y los equipos deben coordinarse con eficiencia, la falta de estudios comparativos sobre cuál enfoque genera mejores resultados sigue siendo una limitación en la literatura actual.

Asimismo, a raíz de la pandemia del COVID-19, diversos autores han replanteado el rol de las competencias blandas en el entorno empresarial. Según Farkas & Romaniuk (2021), las habilidades como la resiliencia, la adaptabilidad y la gestión emocional cobraron mayor protagonismo durante y después de la crisis sanitaria. De igual manera, Narayan & Johnson (2022) encontraron que los líderes que priorizan la comunicación empática lograron mantener la cohesión de sus equipos en entornos laborales híbridos, lo cual refuerza la pertinencia de revisar estos temas en el contexto actual.

Pese al avance de estas investigaciones, aún persisten vacíos importantes. Primero, son escasos los estudios que comparan explícitamente enfoques de liderazgo (emocional vs. transformacional) en contextos manufactureros específicos como el de Sabaneta. Segundo, se ha centrado la atención mayoritaria en indicadores cuantitativos, sin profundizar lo suficiente en las percepciones cualitativas de los líderes. Tercero, falta claridad sobre qué estrategias de formación en competencias blandas son efectivas en el entorno local y cómo pueden adaptarse a la realidad de las PYMES del municipio.

En este sentido, el presente estudio busca aportar al campo académico al explorar cualitativamente la perspectiva de los líderes de PYMES manufactureras en Sabaneta sobre el desarrollo de competencias blandas. Mediante encuestas y entrevistas semiestructuradas, se pretende diseñar un plan de acción para la capacitación en liderazgo basado en inteligencia emocional y análisis de estilo transformacional, enfocado en mejorar la gestión del talento humano, fortalecer la retención de empleados y contribuir a la sostenibilidad empresarial en el sector.

2.3 Marco legal

2.3.1 Norma internacional

Norma ISO 9001:2015. Establece estándares de gestión de calidad en las organizaciones,

resaltando la importancia de una administración eficiente del talento humano. En este contexto, el desarrollo de competencias blandas en los líderes contribuye a la mejora continua de los procesos y al fortalecimiento del clima organizacional.

Norma ISO 26000:2010. Proporciona directrices sobre la responsabilidad social empresarial, incluyendo el liderazgo ético, la comunicación efectiva y la gestión de relaciones laborales, factores esenciales para la sostenibilidad y crecimiento de las PYMES manufactureras.

Informe de la OIT (2021). La Organización Internacional del Trabajo subraya la necesidad de fortalecer las competencias blandas de los trabajadores para mejorar la productividad y sostenibilidad empresarial a nivel global. En el sector manufacturero, estas competencias son clave para reducir la rotación de personal y fomentar un ambiente laboral colaborativo.

Objetivos de Desarrollo Sostenible y ODS. Específicamente, el ODS 8 (*Trabajo decente y crecimiento económico*) promueve la generación de empleo digno y el fortalecimiento del liderazgo dentro de las organizaciones. La formación en competencias blandas es fundamental para la retención del talento y la construcción de equipos eficientes en las PYMES manufactureras.

2.3.2 Normativa Nacional

Ley 1014 de 2006. (*Fomento a la cultura del emprendimiento*): Incentiva la educación empresarial y el desarrollo de competencias de liderazgo en los emprendedores. Esto es relevante para el estudio, ya que las PYMES requieren líderes con competencias interpersonales para gestionar equipos y asegurar el crecimiento del negocio.

Ley 1429 de 2010. (*Formalización y generación de empleo*): Promueve la creación de empleos formales en las pequeñas y medianas empresas. Un liderazgo efectivo con competencias blandas contribuye a la estabilidad laboral y a la reducción de la rotación de personal dentro de este sector.

Ley 2069 de 2020. (*Emprendimiento y fortalecimiento empresarial*): Busca mejorar el entorno de las PYMES mediante la formación en competencias gerenciales. El estudio se alinea con esta norma al enfocarse en la capacitación de líderes en competencias interpersonales para optimizar la gestión del talento humano.

Decreto 1072 de 2015. (*Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST*): Establece la importancia de un ambiente laboral saludable. El fortalecimiento de las competencias blandas en los líderes permite generar condiciones de trabajo más seguras y mejorar el bienestar de los empleados.

Ley 1780 de 2016. (*Promoción del empleo juvenil*): Incentiva la formación de jóvenes en competencias laborales. En este sentido, el desarrollo de competencias blandas en los líderes empresariales favorece la integración de nuevas generaciones en el mercado laboral y la construcción de equipos más dinámicos.

Código Laboral Sustantivo de Colombia. Define los derechos y deberes de empleadores y empleados. La gestión del talento humano con un enfoque en liderazgo y comunicación efectiva permite garantizar relaciones laborales más equitativas y productivas dentro de las PYMES manufactureras.

2.4 Marco teórico

En el ámbito empresarial, el desarrollo organizacional y la gestión efectiva del talento humano dependen de múltiples factores, entre los cuales las competencias blandas, el liderazgo, la administración del capital humano, la sostenibilidad, la resolución de conflictos y la comunicación organizacional desempeñan un papel crucial. La presente investigación se fundamenta en diversas teorías que explican cómo estos elementos influyen en la competitividad y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) manufactureras de Sabaneta- Antioquia, destacando su relevancia para la mejora del clima organizacional y la productividad.

Desde la perspectiva de las competencias blandas, Goleman (1998) argumenta que la inteligencia emocional es un componente esencial en la gestión empresarial, ya que permite a los líderes reconocer y regular sus emociones, así como comprender y responder eficazmente a las emociones de los demás. Boyatzis (2008) amplía esta idea al señalar que las empresas que fomentan competencias interpersonales en sus líderes fortalecen la comunicación, la cohesión de los equipos de trabajo y la retención del talento. En el contexto de las PYMES manufactureras, la falta de competencias blandas en los líderes puede traducirse en conflictos organizacionales y alta rotación de personal, lo que compromete la estabilidad empresarial.

En cuanto a las teorías del liderazgo, el modelo transformacional de Bass & Riggio (2006) resalta la importancia de la inspiración, la motivación y la estimulación intelectual en la gestión de equipos. Un líder transformacional no solo busca la eficiencia operativa, sino que también promueve el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, incentivando un ambiente de trabajo positivo y productivo. En las empresas manufactureras de Sabaneta- Antioquia, la implementación de este tipo de liderazgo podría contribuir a una mayor motivación de los trabajadores, impactando de manera positiva en su desempeño y en la sostenibilidad de las organizaciones.

Desde la perspectiva de la administración del talento humano, Chiavenato (2019) enfatiza que la gestión eficaz del capital humano requiere el desarrollo de competencias blandas para fomentar la motivación y el compromiso organizacional. La formación en liderazgo, en este sentido, se presenta como una estrategia clave para mejorar el rendimiento empresarial y generar un entorno laboral más armonioso. En las PYMES manufactureras, donde los recursos humanos suelen ser limitados, contar con líderes capacitados en gestión del talento puede representar una ventaja competitiva significativa.

En términos de sostenibilidad empresarial, la teoría del Triple Bottom Line propuesta por Elkington (1997) destaca la importancia de encontrar un equilibrio entre la rentabilidad económica, el

bienestar social y la sostenibilidad ambiental. En el contexto del presente estudio, esto sugiere que la formación en liderazgo no solo debe centrarse en mejorar la productividad y la gestión del talento, sino también en fomentar prácticas empresariales responsables que contribuyan al desarrollo sostenible del sector manufacturero en Sabaneta- Antioquia.

Por otro lado, la resolución de conflictos es un aspecto fundamental en cualquier entorno organizacional. Thomas & Kilmann (1974) argumentan que el manejo adecuado de los conflictos requiere un equilibrio entre la asertividad y la colaboración. En este sentido, las competencias blandas juegan un papel crucial, ya que permiten a los líderes abordar los desacuerdos de manera constructiva, minimizando el impacto negativo en el clima laboral y promoviendo soluciones efectivas. En el sector manufacturero, donde las dinámicas de trabajo pueden generar tensiones entre empleados y directivos, el desarrollo de estas competencias resulta esencial para mejorar la convivencia organizacional y la toma de decisiones.

Finalmente, la comunicación organizacional es un pilar en la gestión empresarial. Shannon & Weaver (1949) plantean que la efectividad en la comunicación depende de la reducción de barreras y del fortalecimiento de las competencias interpersonales. Cuando los líderes carecen de competencias de comunicación, pueden surgir dificultades en la transmisión de información y en la motivación del equipo, afectando la eficiencia operativa. En este sentido, la formación en comunicación asertiva y liderazgo participativo puede contribuir a mejorar la coordinación dentro de las PYMES manufactureras, optimizando la toma de decisiones y reduciendo los malentendidos en el entorno laboral.

En conclusión, las teorías abordadas en este marco teórico proporcionan un sustento fundamental para la presente investigación, evidenciando la necesidad de desarrollar estrategias de formación en liderazgo y competencias blandas en las PYMES manufactureras del municipio de Sabaneta - Antioquia. La inteligencia emocional, el liderazgo transformacional, la administración del

talento humano, la sostenibilidad, la resolución de conflictos y la comunicación organizacional constituyen elementos interdependientes que pueden impulsar el crecimiento y la estabilidad de estas empresas. En este sentido, el estudio busca contribuir al fortalecimiento del sector manufacturero mediante la identificación de prácticas y metodologías que permitan optimizar la gestión del talento humano, mejorar la productividad y promover un entorno laboral más armonioso y sostenible.

Capítulo 3

Diseño metodológico

3.1 Línea de investigación institucional (Programa académico).

Esta investigación se enmarca en la línea de investigación de Gestión Social, Participación y Desarrollo Comunitario, perteneciente a la Facultad de Administración de Empresas y Ciencias Económicas de UNIMINUTO. La relevancia de esta línea radica en su enfoque en la generación de estrategias que permitan fortalecer la gestión empresarial y el desarrollo de competencias en los actores organizacionales, contribuyendo al crecimiento sostenible de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

3.2 Eje temático (Programa académico).

El eje temático de este estudio se centra en la gestión del talento humano y liderazgo organizacional, abordando el impacto de las competencias blandas en el desempeño empresarial. Este tema se alinea con las directrices de la Facultad de Administración de Empresas y Ciencias Económicas de UNIMINUTO, que busca potenciar el liderazgo y la productividad en las PYMES mediante la formación y capacitación de sus dirigentes.

3.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo (cualitativo, cuantitativo).

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo, dado que busca comprender la dinámica y percepción de los líderes y empleados de PYMES manufactureras de Sabaneta- Antioquia en relación con las competencias blandas y su impacto en la gestión del talento humano. Se inscribe dentro del paradigma interpretativo, el cual permite analizar los significados y experiencias de los actores involucrados en el contexto organizacional (Sandín, 2003).

3.4 Diseño (experimental, no experimental).

Se adopta un diseño no experimental, ya que no se manipulan variables de manera intencionada, sino que se observa el fenómeno en su contexto natural (Hernández et al., 2014). Este diseño permite analizar las percepciones y efectos de las competencias blandas en la gestión empresarial sin alterar su desarrollo.

3.5 Alcance (exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo).

El estudio tiene un alcance descriptivo y exploratorio. Es descriptivo porque busca caracterizar el impacto de las competencias blandas en el liderazgo organizacional y la gestión del talento humano en las PYMES manufactureras de Sabaneta - Antioquia. Asimismo, es exploratorio, ya que indaga en estrategias de intervención efectivas para fortalecer estas competencias en los líderes empresariales (Martínez, 2011).

3.6 Población.

La población objeto de estudio está compuesta por líderes y trabajadores de pequeñas y medianas empresas manufactureras ubicadas en el municipio de Sabaneta, Antioquia. Se consideran organizaciones con un número de empleados entre 10 y 200 personas, conforme a la clasificación del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2021).

Según el DANE (2021), en Colombia existen 2.548.898 unidades económicas visibles. Aunque no se dispone de una cifra exacta para Sabaneta, este municipio destaca por su alta densidad empresarial, con 12,02 unidades económicas por manzana, ubicándolo entre los tres municipios con mayor concentración empresarial en el país.

Por otro lado, datos de la Cámara de Comercio del Aburrá Sur indican que Sabaneta cuenta con 2.841 empresas registradas, dentro de las cuales se estima que una proporción significativa corresponde a PYMES, dado su predominio en la estructura empresarial del país.

Adicionalmente, registros del sistema de Industria y Comercio del municipio de Sabaneta señalan que hay 220 empresas manufactureras formalmente registradas, las cuales representan aproximadamente el 60% de los ingresos municipales. Esta cifra resalta la importancia del sector manufacturero dentro del tejido empresarial del municipio, aunque no contempla la totalidad de las pequeñas y medianas empresas de la región.

3.7 Tamaño de muestra.

La muestra del estudio está conformada por 15 empresas manufactureras ubicadas en el municipio de Sabaneta, Antioquia, que aceptaron participar voluntariamente en la investigación. Esta cantidad representa aproximadamente el 6,8% del total de empresas manufactureras registradas en el sistema de Industria y Comercio del municipio, las cuales ascienden a 220 (Cámara de Comercio del Aburrá Sur, 2021).

La selección de la muestra se realizó bajo un criterio de accesibilidad y voluntariedad, lo que es una estrategia válida dentro del muestreo no probabilístico por conveniencia (Hernández et al., 2014). En este tipo de muestreo, los participantes se eligen por su disponibilidad y predisposición a participar, lo que, si bien limita la generalización de los resultados, permite acceder a información relevante en contextos específicos.

A pesar de los esfuerzos por ampliar la participación, algunas razones explican la baja tasa de respuesta, tales como:

Carga operativa: Los empresarios priorizan sus actividades diarias, lo que reduce su disponibilidad para participar en investigaciones (Yin, 2018).

Interés temático: Algunas empresas pueden percibir las competencias blandas como secundarias en la gestión del talento humano, lo que limita su motivación para colaborar (Bardin, 2013).

Confidencialidad organizacional: La resistencia a compartir información sobre la gestión interna del talento humano es un factor común en investigaciones con empresas (Martínez, 2011).

Desconfianza en el manejo de datos: Aunque se garantizó el anonimato mediante el consentimiento informado, algunas empresas optaron por no participar debido a políticas internas de protección de información (Sandín, 2003).

Estos factores resaltan la necesidad de estrategias de sensibilización en futuras investigaciones, con el fin de fomentar la participación empresarial y garantizar una muestra más representativa del sector.

Es importante, Además, incluir los criterios de inclusión y exclusión. Esto permitirá delimitar claramente quiénes participarán en el estudio y quiénes no, asegurando la validez y pertinencia de los datos recolectados.

3.7.1 Criterios de inclusión:

- Líderes y gerentes de pequeñas y medianas empresas manufactureras de Sabaneta, Antioquia.
- Empresas con más de dos años de funcionamiento.
- Participantes con al menos un año de experiencia en un cargo de liderazgo.

3.7.2 Criterios de exclusión:

- Empresas que no pertenecen al sector manufacturero.
- Líderes que no tengan personal a su carga.
- Empresas con menos de cinco empleados.

3.8 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.

Se emplearán fuentes primarias y secundarias. Las primarias incluyen entrevistas semiestructuradas y encuestas aplicadas a los participantes. Las secundarias comprenden revisión documental de literatura académica, normativas y reportes empresariales (Yin, 2018).

3.8.1 Encuestas dirigidas a los líderes empresariales o responsables de talento humano.

El modelo de encuesta utilizado en esta investigación se encuentra en el Anexo 1, titulado Encuesta a empresas PYMES, con el propósito de evaluar la incidencia de las competencias transversales en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones manufactureras en Sabaneta, Antioquia.

Para la recolección de datos, se aplicará una encuesta estructurada de selección múltiple, diseñada para medir la percepción de los líderes empresariales y responsables de talento humano sobre la importancia y el impacto de las competencias blandas en la productividad, el desempeño y el clima organizacional.

Este instrumento está basado en la Encuesta de Medición de Competencias Transversales en Colombia, propuesta por Raciti (2015), la cual establece una metodología para evaluar competencias como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional y la resolución de problemas, fundamentales para la adaptabilidad y el desempeño en el entorno laboral.

Para garantizar la validez del instrumento, se realizó una validación por juicio de expertos, en la que participaron tres profesionales en áreas de gestión del talento humano, psicología organizacional y administración, quienes revisaron el contenido y la pertinencia de cada ítem de la encuesta en relación con los objetivos del estudio. Asimismo, para asegurar su confiabilidad, se llevó a cabo una prueba piloto con cinco líderes empresariales de empresas manufactureras que no hacen parte de la muestra definitiva, lo que permitió identificar ambigüedades, mejorar la redacción de las preguntas y verificar la claridad del instrumento.

3.8.2 Procedimiento de aplicación de la encuesta

El proceso de recolección de información se llevará a cabo en las siguientes etapas:

Firma del consentimiento informado. Antes de participar, los encuestados firmarán un documento que garantiza la confidencialidad de sus respuestas y la utilización exclusiva de los datos con fines académicos.

Distribución de la encuesta. Una vez firmado el consentimiento, se proporcionará a cada participante un enlace digital para acceder y diligenciar la encuesta.

Entrega del enlace de la encuesta. Una vez firmado el consentimiento, se proporcionará a los participantes un enlace de acceso a la encuesta en formato digital.

<https://forms.gle/VMhFVEcdTPE2ioqB7>

Aplicación de la encuesta. Los participantes responderán la encuesta de manera autónoma dentro del plazo establecido.

Recolección y validación de datos. Se verificarán las respuestas y se procederá al análisis de los datos obtenidos.

3.8.3 Ficha técnica de la encuesta

Título: Encuesta sobre la Incidencia de las Competencias Transversales en la Gestión del Talento Humano en PYMES del municipio de Sabaneta, Antioquia

Objetivo: Evaluar la percepción de los líderes empresariales o responsables de talento humano sobre la relevancia e impacto de las competencias transversales, también conocidas como competencias blandas, en la gestión del talento humano dentro de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el municipio de Sabaneta, Antioquia.

Diseño de la encuesta: Encuesta estructurada con preguntas de selección múltiple y opciones de respuesta cerrada, enfocada en identificar la percepción de los encuestados sobre las competencias

blandas que consideran más relevantes para el desempeño laboral, así como su impacto en la productividad, el clima organizacional y la dinámica empresarial.

Instrumento: La encuesta está basada en la Encuesta de Medición de Competencias Transversales en Colombia (Raciti, 2015), adaptada al contexto de las PYMES manufactureras de Sabaneta, Antioquia, para evaluar las competencias blandas más influyentes en la gestión del talento humano.

Este cuestionario ha demostrado una alta consistencia interna, con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.987, indicando su fiabilidad para medir las competencias mencionadas.

Además, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) ha desarrollado lineamientos para la medición de competencias del siglo XXI. El Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes), en conjunto con el Ministerio de Educación Nacional, ha trabajado en la creación y socialización de estos lineamientos, basándose en experiencias nacionales e internacionales.

3.8.3.1 Instrumento de referencia:

- Encuesta de Medición de Competencias Transversales en Colombia (Raciti, 2015).
- La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica. Documento de Trabajo N° 34, Serie: Guías y Manuales, Área: Protección Social.

3.9 Análisis y tratamiento de datos.

El análisis de los datos cualitativos recolectados mediante la encuesta se realizará a través de la técnica de análisis de contenido, con el fin de identificar patrones, categorías emergentes y relaciones significativas entre las competencias blandas y la gestión del talento humano en el contexto de las PYMES manufactureras de Sabaneta, Antioquia (Bardin, 2013).

Para organizar y examinar la información, se aplicará un proceso de codificación abierta, seguido de una codificación axial, lo cual permitirá agrupar las respuestas en categorías temáticas que reflejen las percepciones de los líderes empresariales y responsables de talento humano. Esta técnica facilita una comprensión profunda de los discursos obtenidos y permite detectar conexiones entre variables clave como liderazgo, clima organizacional, productividad y retención de talento (Strauss & Corbin, 2002).

En cuanto al tratamiento de los datos, se empleará el software Atlas.ti, una herramienta ampliamente utilizada en investigaciones cualitativas para sistematizar y analizar información textual de forma rigurosa y estructurada (Friese, 2019). Esta plataforma facilitará la segmentación, codificación y visualización de relaciones entre categorías, asegurando la trazabilidad del análisis.

Este enfoque es coherente con el diseño metodológico de la investigación, cuyo propósito es explorar en profundidad las percepciones de los actores involucrados y proponer estrategias adaptadas al entorno organizacional específico del sector manufacturero en la región de estudio.

3.10. Diseño del plan de acción para la formación en competencias blandas

Con el fin de proponer el plan de acción para la formación en competencias blandas dirigido a líderes de PYMES manufactureras de Sabaneta, se desarrollará un proceso estructurado basado en los hallazgos del diagnóstico realizado mediante encuestas y entrevistas semiestructuradas. Este diagnóstico permitirá identificar las principales brechas en las competencias blandas y las áreas prioritarias de intervención, en concordancia con lo planteado por Goleman (1998), quien destaca que el desarrollo de competencias interpersonales influye de forma directa en el clima organizacional, la toma de decisiones y el rendimiento del equipo.

A partir del análisis de los datos obtenidos, se diseñará una propuesta de formación adaptada a las necesidades detectadas. Esta propuesta será validada mediante la consulta a expertos en liderazgo organizacional y gestión del talento humano, utilizando la técnica Delphi, reconocida por su capacidad

para obtener consenso entre especialistas a través de un proceso sistemático de retroalimentación anónima (Hsu & Sandford, 2007).

Como parte del proceso de viabilidad, se solicitaron cotizaciones a dos empresas especializadas en el desarrollo de programas de formación en competencias blandas: “Mi otra yo” y “Ser y saber para el hacer”, cuyos portafolios se encuentran en el Anexo 2 y Anexo 3, respectivamente. Estas cotizaciones permiten estimar los recursos necesarios, evaluar la modalidad de intervención (presencial, virtual o híbrida), y garantizar que la propuesta sea aplicable y pertinente en el contexto de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de Sabaneta. Tal como lo señala Robbins & Judge (2013), las competencias blandas no solo fortalecen el liderazgo, sino que también inciden de manera significativa en la motivación, la satisfacción y la productividad del personal.

Este enfoque metodológico busca asegurar que el plan de acción sea técnicamente sustentado, contextualizado y con un impacto potencial en la mejora del desempeño organizacional, la retención de talento y el fortalecimiento de la sostenibilidad empresarial.

Capítulo 4

Resultados y discusiones

Este capítulo presenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación de encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas dirigidas a líderes empresariales y responsables de talento humano de pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector manufacturero ubicadas en el municipio de Sabaneta, Antioquia. La investigación se orientó a responder la pregunta: ¿Cómo afecta la falta de competencias blandas en los líderes de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Sabaneta, la gestión del talento humano y la sostenibilidad del negocio, y qué estrategias pueden implementarse para mejorar esta situación?

El objetivo fue evaluar la percepción sobre la importancia de las competencias blandas en la gestión del talento humano, identificar las habilidades más valoradas en el entorno organizacional y analizar su incidencia en variables clave como la productividad, el clima organizacional y la retención de talento.

Para la recolección de datos, se contó con la participación voluntaria de 15 empresas manufactureras, lo que representa aproximadamente un 6,8% del total de organizaciones registradas en el municipio (Cámara de Comercio de Aburrá Sur, 2023). La baja tasa de participación se asocia principalmente a la carga operativa de los líderes, la limitada disponibilidad de tiempo y la baja sensibilización respecto al impacto estratégico de las competencias blandas en la sostenibilidad empresarial.

El análisis de los datos se estructuró en torno a tres ejes temáticos emergentes: la primera las competencias blandas más valoradas, segundo el impacto en la gestión del talento humano, y tercero las estrategias percibidas como necesarias para su fortalecimiento. Los resultados de las encuestas fueron sistematizados en matrices de análisis, mientras que las entrevistas semiestructuradas fueron

analizadas mediante codificación abierta, lo que permitió identificar patrones de respuesta y categorías recurrentes. El análisis entre ambos instrumentos aportó validez interna a los hallazgos, al contrastar las percepciones de diferentes actores desde una perspectiva convergente.

A continuación, se presentan los principales resultados organizados por categorías analíticas, seguidos de una discusión comparativa con estudios previos y con el marco teórico abordado en capítulos anteriores.

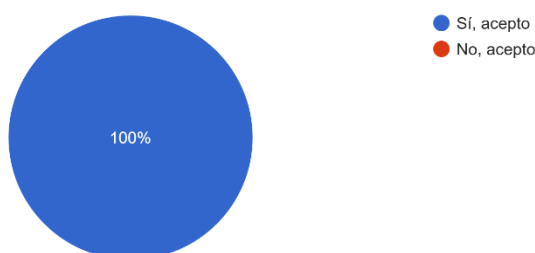
Consentimiento Informado o tratamiento de datos.

Figura 1

Participación del proyecto

1. Si acepta participar en este estudio de forma libre y voluntaria, seleccione la opción "Sí, acepto" para continuar con la encuesta.

15 respuestas



Nota. Ace

Análisis de la figura 1

El consentimiento informado es un componente fundamental en el respeto por la autonomía y la dignidad de los participantes en cualquier investigación social o empresarial. Tal como lo plantea Feldman (2022), los investigadores deben garantizar que los participantes comprendan plenamente los objetivos del estudio, la voluntariedad de su participación, los beneficios potenciales y los riesgos, así como el tratamiento confidencial de la información suministrada. En este estudio, la totalidad de los líderes empresariales y responsables de talento humano encuestados aceptaron participar

voluntariamente, lo que refleja una disposición favorable hacia la investigación en temas relacionados con las competencias blandas.

Este alto nivel de aceptación puede interpretarse como un indicio de creciente sensibilización dentro del sector manufacturero de Sabaneta frente a la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano. En contraste con estudios previos como el de Chaca y Contreras (2022), donde se evidenció cierta resistencia inicial por parte de los líderes de PYMES peruanas a participar en investigaciones sobre habilidades blandas, los resultados locales sugieren un entorno empresarial más receptivo. Esto podría estar relacionado con los desafíos actuales que enfrentan las PYMES del municipio, como la alta rotación de personal y el bajo clima organizacional, los cuales, como señala Chiavenato (2011), están estrechamente ligados a la falta de liderazgo efectivo y comunicación interna.

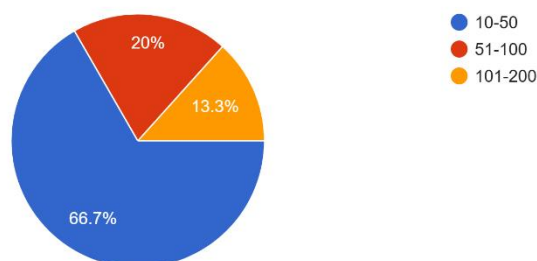
Desde la perspectiva del liderazgo emocional propuesta por Goleman (2013), este tipo de disposición también puede ser interpretada como un primer paso hacia la autoconciencia organizacional: cuando los líderes reconocen la importancia de estos temas y están dispuestos a reflexionar sobre sus prácticas, se abre la posibilidad de cambios estructurales que promuevan el bienestar del talento humano y la sostenibilidad del negocio.

Figura 2

Tamaño de la empresa según número de empleados

2. Número de empleados:

15 respuestas



Nota. Tamaño de las empresas participantes.

Análisis de la figura 2

La distribución de los datos revela que la mayoría de las empresas participantes en el estudio se ubican en el rango de 10 a 50 empleados, seguidas por aquellas con entre 51 y 100, y en menor medida por organizaciones con hasta 200 empleados. Esta segmentación confirma que el estudio se centra principalmente en pequeñas y medianas empresas (PYMES), tal como se define en el contexto latinoamericano. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2020), las empresas con hasta 50 empleados se clasifican como pequeñas, y aquellas entre 51 y 200 empleados como medianas, una tipología que es coherente con los lineamientos adoptados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MINCIT, 2020).

Este hallazgo es relevante porque el tamaño de la empresa influye directamente en la dinámica organizacional, especialmente en lo que respecta a la gestión del talento humano. En empresas pequeñas y medianas, los líderes empresariales suelen asumir múltiples roles, lo que puede dificultar la implementación sistemática de procesos estructurados de desarrollo de competencias blandas. Como indica Chiavenato (2011), las PYMES tienden a tener estructuras más flexibles, pero también más vulnerables, lo que hace que la calidad del liderazgo y la comunicación interpersonal sean elementos clave para su sostenibilidad.

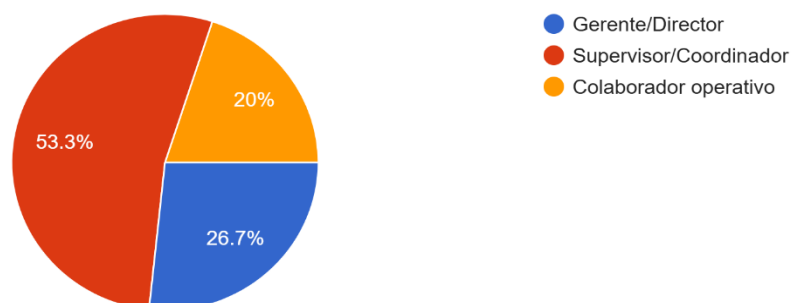
Asimismo, Goleman (2013) sostiene que en entornos de alta cercanía jerárquica como los que se observan comúnmente en empresas de menor tamaño, las habilidades emocionales del líder tienen un impacto directo sobre el clima laboral y la retención del personal. En este sentido, el hecho de que el universo de estudio esté conformado principalmente por empresas con estructuras reducidas permite anticipar que las competencias blandas, como la empatía, la comunicación asertiva y la resolución de conflictos, pueden tener un efecto aún más significativo en los resultados organizacionales.

Por tanto, comprender el tamaño de las empresas participantes no solo permite delimitar el alcance del estudio, sino también contextualizar la aplicabilidad de estrategias de liderazgo emocional y gestión del talento humano adaptadas a entornos organizativos más pequeños y con mayores limitaciones de recursos.

Figura 3

Distribución de cargos dentro de la estructura organizacional

3. Cargo del encuestado:
15 respuestas



Nota. Cargos de los líderes participantes del proyecto de competencias blandas

Análisis de la figura 3

Los resultados evidencian una mayor concentración de respuestas en cargos de supervisión o coordinación (7 encuestados), seguidos por gerentes o directores (5) y, en menor medida, por colaboradores operativos (3). Esta distribución muestra que la mayoría de los participantes ocupan posiciones con responsabilidades intermedias o de alta jerarquía dentro de sus respectivas organizaciones.

Desde el enfoque de la Psicología Organizacional, este patrón cobra especial relevancia, ya que los cargos no solo definen el nivel jerárquico, sino también el grado de implicación en procesos estratégicos como la toma de decisiones, la gestión del talento humano y la construcción del clima organizacional (Vital et al., 2015). La predominancia de líderes intermedios y altos en la muestra permite acceder a percepciones más estructuradas y globales sobre las competencias blandas requeridas para gestionar equipos y fortalecer el rendimiento organizacional.

Chiavenato (2011) señala que los mandos medios en las organizaciones cumplen un rol clave como traductores de la estrategia en acción, pues comunican y ejecutan políticas organizacionales, además de mediar entre la alta dirección y los niveles operativos. En este sentido, contar con una participación significativa de supervisores y coordinadores en el estudio proporciona insumos valiosos para entender cómo se gestionan las competencias transversales desde una perspectiva táctica.

Asimismo, la estructura jerárquica observada es coherente con el perfil típico de las PYMES manufactureras de Sabaneta, las cuales, según Ruiz Roa et al. (2018), se caracterizan por estructuras ágiles, con pocos niveles de mando, pero bien definidos, lo que permite una mayor cercanía entre líderes y colaboradores. Este aspecto es fundamental, ya que, como destaca Goleman (2013), en entornos donde el contacto directo entre líderes y equipos es frecuente, las habilidades emocionales como la empatía, la comunicación efectiva y la autorregulación cobran mayor relevancia en la gestión cotidiana.

Por otro lado, la participación de colaboradores operativos, aunque menor, enriquece el análisis al aportar una visión desde la base del sistema productivo, lo cual permite contrastar cómo se perciben las competencias blandas desde distintas posiciones. Esto resulta estratégico para diseñar intervenciones diferenciadas que respondan a las necesidades específicas de cada grupo jerárquico.

Finalmente, la preeminencia de cargos intermedios también puede interpretarse como un indicador del proceso de formalización organizativa propio de muchas PYMES en etapa de expansión, donde se comienza a consolidar un cuerpo de liderazgo funcional y operativo que, según Feldman (2022), resulta esencial para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento empresarial a largo plazo.

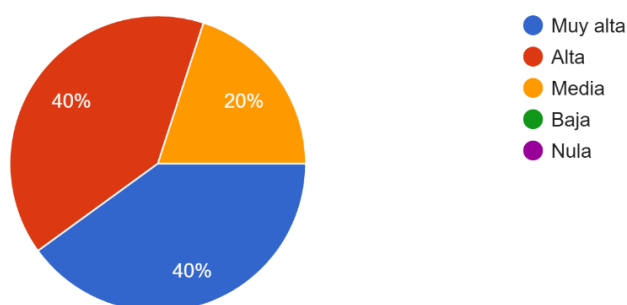
Sección 2: Percepción sobre Competencias Blandas

Figura 4

Percepción sobre la relevancia de las competencias blandas en la gestión del talento humano

4. ¿Qué importancia considera que tienen las habilidades blandas en la gestión del talento humano dentro de su empresa?

15 respuestas



Nota. Percepción de los líderes con relación a las competencias blandas en las empresas.

Análisis de la figura 4

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados atribuyen una alta o muy alta importancia a las competencias blandas en la gestión del talento humano dentro de sus organizaciones. Específicamente, 6 participantes calificaron la importancia como “Muy alta”, otros 6 como “Alta” y solo 3 como “Media”, sin registrarse respuestas en los niveles “Baja” o “Muy baja”.

Esta tendencia confirma una creciente valoración de las habilidades socioemocionales y comunicativas en el entorno laboral actual. De acuerdo con Vital et al. (2015), competencias como el

trabajo colaborativo, la empatía, la autorregulación emocional y la comunicación efectiva no solo mejoran el clima organizacional, sino que son factores críticos para la productividad, la cohesión de equipos y la retención del talento.

Desde una perspectiva más estratégica, Chiavenato (2011) sostiene que la gestión del talento humano moderno debe integrar tanto competencias técnicas como habilidades interpersonales, considerando que estas últimas permiten adaptarse a entornos cambiantes, liderar con flexibilidad y resolver conflictos de manera constructiva. En el contexto de las PYMES manufactureras de Sabaneta, donde los equipos suelen ser pequeños y el contacto interpersonal es constante, este tipo de habilidades cobra una relevancia aún mayor.

Asimismo, el reconocimiento de la importancia de estas competencias se alinea con el modelo de liderazgo emocional propuesto por Goleman (2013), quien afirma que los líderes con alta inteligencia emocional generan mayor compromiso, confianza y bienestar en sus equipos. Esto es especialmente crucial en sectores industriales donde las presiones por eficiencia y productividad pueden deteriorar el clima laboral si no se gestionan adecuadamente las relaciones humanas.

Por su parte, Ruiz Roa et al. (2018) advierten que muchas organizaciones han migrado de modelos mecanicistas a enfoques integradores en gestión del talento, donde las competencias blandas ya no son “complementarias” sino núcleo estratégico del desarrollo organizacional.

Sin embargo, la presencia de algunas respuestas en el nivel “Media” sugiere que aún existen sectores dentro del tejido empresarial que no han interiorizado completamente el valor de estas competencias. Este hallazgo puede estar relacionado con estructuras organizacionales tradicionales o con una visión centrada exclusivamente en la productividad técnica. Por ejemplo, en empresas donde el liderazgo es autoritario o vertical, puede haber una subvaloración de aspectos como la empatía o la comunicación horizontal.

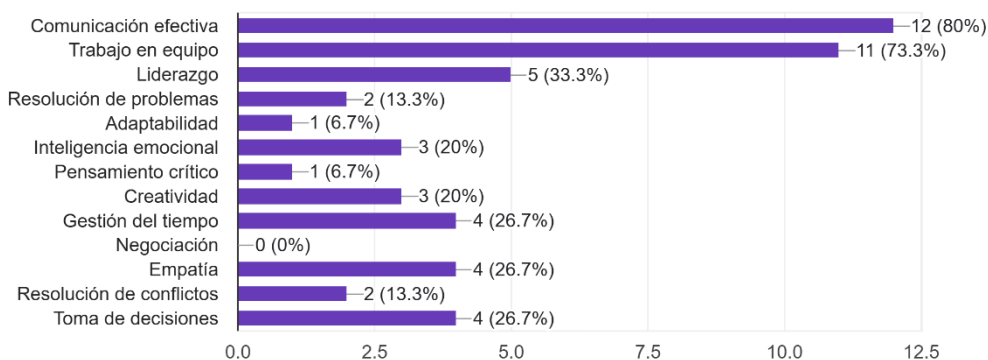
En ese sentido, estos resultados no solo confirman avances en la conciencia sobre la relevancia de las competencias blandas, sino que también evidencian la necesidad de estrategias formativas y de sensibilización dirigidas a líderes empresariales, con el fin de lograr una transformación más homogénea en la cultura organizacional de las PYMES manufactureras de la región.

Figura 5

Principales competencias blandas valoradas para el desempeño laboral

5. Según su experiencia, ¿Cuáles son las tres habilidades blandas más importantes para el desempeño laboral en su empresa? (Seleccione solo tres opciones).

15 respuestas



Nota. Gráfico que destaca la frecuencia de competencias blandas como comunicación efectiva, trabajo en equipo y liderazgo entre las más valoradas por los encuestados.

Análisis de la figura 5

El análisis de las respuestas revela que las competencias blandas más valoradas por los participantes son, en su mayoría, de tipo interpersonal y emocional. La “Comunicación efectiva” y el “Trabajo en equipo” se destacan como las más seleccionadas, seguidas por competencias como “Liderazgo”, “Toma de decisiones”, “Gestión del tiempo”, “Empatía” e “Inteligencia emocional”. Esta jerarquía de competencias evidencia una visión integral del desempeño laboral, en la que tanto los

procesos colaborativos como las habilidades de autorregulación emocional y liderazgo tienen un papel esencial.

Este hallazgo se alinea con lo planteado por Vital et al. (2015), quienes argumentan que las competencias interpersonales son fundamentales para generar sinergia entre los miembros del equipo, fomentar la resolución constructiva de conflictos y crear ambientes laborales más colaborativos. Igualmente, Feldman (2022) subraya que la comunicación efectiva no solo facilita el intercambio de información, sino que refuerza la cohesión organizacional y el liderazgo basado en la confianza.

Desde la perspectiva del liderazgo transformacional, Bass y Riggio (2006) destacan que competencias como la inteligencia emocional, la empatía y el liderazgo inspirador son cruciales para movilizar a los equipos hacia el logro de metas comunes y promover una cultura organizacional centrada en el desarrollo humano. Este tipo de liderazgo resulta especialmente relevante en las PYMES manufactureras, donde los recursos humanos suelen ser limitados y los líderes tienen un contacto directo con los colaboradores.

Asimismo, la inclusión frecuente de competencias como la empatía, la inteligencia emocional y la creatividad sugiere que los líderes y responsables de talento humano están reconociendo el valor estratégico de habilidades adaptativas. Como señala Goleman (2013), la inteligencia emocional permite gestionar adecuadamente el estrés, tomar decisiones más reflexivas y construir relaciones laborales positivas, aspectos fundamentales en entornos de alta presión como el sector industrial.

Desde una mirada contextual, estos resultados cobran particular relevancia para las PYMES de Sabaneta, ya que evidencian una transición cultural hacia modelos de gestión más humanos e integradores. Las empresas que fomentan estas competencias están mejor preparadas para enfrentar los desafíos del mercado, como la rotación de personal, el ausentismo, o la baja productividad por falta de cohesión en los equipos.

Por otro lado, la diversidad de competencias seleccionadas refleja una necesidad organizacional de equilibrio entre eficiencia operativa y bienestar emocional. Según Rodríguez (2016), esta visión se enmarca dentro del enfoque sistémico en Psicología Organizacional, que plantea que los individuos y sus competencias no pueden analizarse de manera aislada, sino como parte de un sistema dinámico que incluye cultura, estructura, liderazgo y procesos.

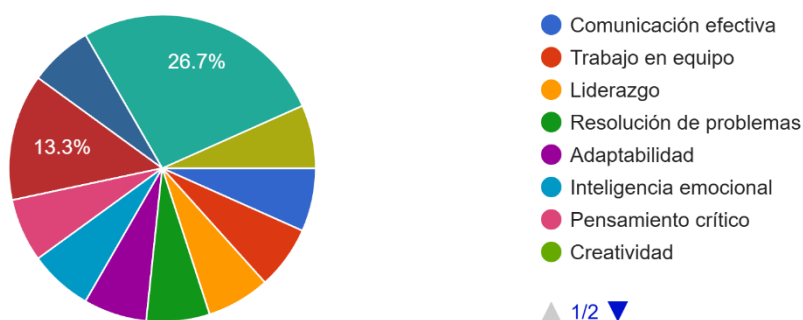
Finalmente, si bien los resultados son alentadores, también invitan a reflexionar sobre la necesidad de programas de formación continua, especialmente en aquellas competencias que, aunque relevantes, fueron seleccionadas con menor frecuencia, como la creatividad, la resiliencia o la toma de decisiones éticas. Estas habilidades, aunque menos visibles, son claves para la sostenibilidad del negocio en entornos cambiantes y volátiles.

Figura 6

Competencias blandas prioritarias para fortalecer mediante capacitación

6. ¿Cuáles habilidades blandas considera que deben ser fortalecidas mediante capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño en su cargo?

15 respuestas



Nota. competencias clave a desarrollar en el entorno laboral.

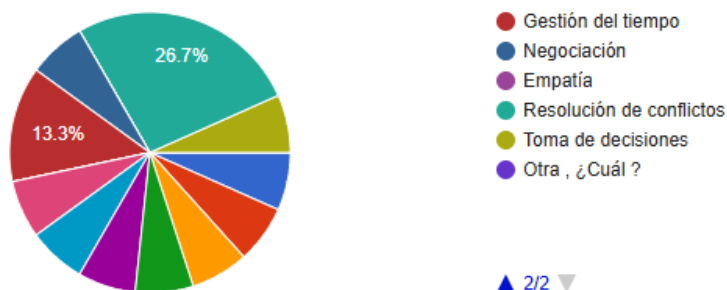
Figura 7

Competencias blandas prioritarias para fortalecer mediante capacitación

6. ¿Cuáles habilidades blandas considera que deben ser fortalecidas mediante capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño en su cargo?



15 respuestas



Nota. Competencias clave a desarrollar en el entorno laboral.

Análisis de las figuras 6 y 7

Del análisis de los datos se desprende que la resolución de conflictos es la competencia blanda que los encuestados consideran más prioritaria para fortalecer en sus equipos de trabajo, seguida por la gestión del tiempo, el liderazgo, la inteligencia emocional y la toma de decisiones. Esta jerarquización revela una preocupación compartida por mejorar las capacidades que permiten enfrentar situaciones críticas, optimizar recursos temporales y fortalecer el rol directivo en entornos de presión.

Este énfasis coincide con lo planteado por Feldman (2022), quien destaca que las habilidades vinculadas al manejo del estrés, la resolución pacífica de conflictos y la regulación emocional son clave para reducir tensiones en los equipos y mejorar la cooperación interpersonal. En las PYMES manufactureras, donde la carga operativa suele ser alta y los recursos humanos limitados, una gestión ineficaz de los conflictos puede afectar significativamente la productividad y el clima laboral.

Goleman (2013) subraya que la inteligencia emocional base de competencias como la empatía, el autocontrol y la habilidad para influir en otros es un factor determinante para el éxito profesional, especialmente en contextos donde los vínculos humanos y la toma de decisiones bajo presión son frecuentes. La alta presencia de esta competencia entre las priorizadas por los encuestados evidencia una necesidad latente de autoconciencia emocional y liderazgo interpersonal, pilares fundamentales para entornos laborales saludables.

Desde la teoría del liderazgo transformacional, Bass y Riggio (2006) argumentan que líderes efectivos no solo motivan y orientan a sus colaboradores, sino que también generan un entorno donde se favorece el aprendizaje, la confianza y la toma de decisiones éticas. El hecho de que la competencia “liderazgo” esté entre las más señaladas refuerza la importancia de formar líderes que no solo operen desde el control jerárquico, sino desde la influencia, el ejemplo y la inspiración.

Asimismo, Chiavenato (2006) plantea que en las organizaciones modernas el liderazgo debe ser flexible, participativo y centrado en las personas, lo cual exige no solo habilidades técnicas, sino también competencias blandas sólidas. En el caso de las PYMES de Sabaneta, donde las estructuras jerárquicas son menos formales, el liderazgo efectivo se convierte en una herramienta crítica para la gestión del talento humano y la sostenibilidad del negocio.

Por su parte, la inclusión de la “gestión del tiempo” y la “toma de decisiones” refleja una preocupación práctica de los encuestados por optimizar procesos y responder de forma más efectiva a las demandas del entorno. Estas habilidades están estrechamente vinculadas a la productividad organizacional y a la capacidad de adaptación ante situaciones complejas o de cambio.

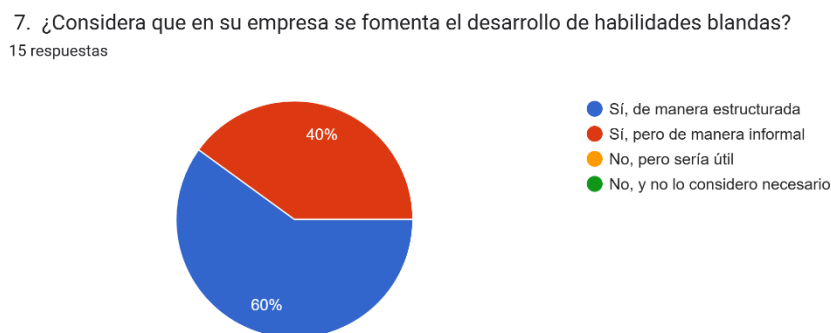
Rodríguez (2016) señala que estas competencias deben analizarse dentro del sistema organizacional, no como habilidades aisladas, sino como parte de un entramado de relaciones,

estructuras y cultura institucional. Por ello, su fortalecimiento debe considerar no solo acciones formativas individuales, sino también transformaciones organizativas más amplias.

Finalmente, este resultado refuerza lo señalado por Vital et al. (2015), quienes argumentan que las organizaciones que promueven el desarrollo de competencias socioemocionales e interpersonales están mejor preparadas para enfrentar desafíos como el ausentismo, la rotación de personal o la resistencia al cambio. En este sentido, las PYMES de Sabaneta podrían beneficiarse ampliamente de programas de formación en habilidades blandas, integrando estas competencias en sus procesos de selección, evaluación y desarrollo de talento.

Figura 8

Estilo de fomento del desarrollo de competencias blandas en las organizaciones



Nota. Gráfico que muestra que la mayoría de las empresas promueven las competencias blandas de forma estructurada, aunque una proporción relevante lo hace de manera informal.

Análisis de la figura 8

Los datos recolectados indican que 9 de los 15 participantes consideran que en su empresa se fomenta el desarrollo de competencias blandas de manera estructurada, mientras que 6 lo perciben de forma informal. Este resultado refleja un panorama mixto, donde coexisten iniciativas formales de capacitación con procesos de aprendizaje más espontáneos o no planificados. Desde una perspectiva

organizacional, el desarrollo estructurado de competencias blandas implica la existencia de programas planificados, con metas específicas, metodologías claras y alineación estratégica. Tal como afirma Feldman (2022), este tipo de enfoque contribuye significativamente a mejorar la comunicación, el liderazgo y la cohesión de los equipos, al permitir una medición más precisa del progreso y del impacto en el clima laboral.

En contraste, el desarrollo informal basado en la observación, el modelado conductual o el aprendizaje empírico, aunque tiene valor, presenta limitaciones importantes. Según Vital et al. (2015), la falta de sistematización puede dificultar la identificación de brechas en habilidades clave, limitar el alcance de las intervenciones formativas y reducir la sostenibilidad del aprendizaje organizacional.

En el contexto de las PYMES manufactureras de Sabaneta, este hallazgo adquiere especial relevancia. Muchas de estas organizaciones se caracterizan por estructuras menos jerárquicas y mayor flexibilidad operativa, lo cual puede facilitar o limitar el desarrollo sistemático de competencias, dependiendo de su nivel de madurez empresarial. Por ejemplo, una empresa textil local que invierta en talleres periódicos de comunicación asertiva para sus supervisores estará mejor posicionada para mejorar su clima organizacional que otra que confíe únicamente en el aprendizaje “por experiencia”.

Goleman (2013) señala que las competencias emocionales como la empatía, el autocontrol o la capacidad de influencia no emergen espontáneamente, sino que requieren entrenamiento consciente y feedback continuo. Su ausencia estructurada puede derivar en conflictos interpersonales mal gestionados, baja moral y una limitada capacidad de adaptación frente al cambio.

Asimismo, Chiavenato (2006) sostiene que el desarrollo del talento humano, para ser eficaz, debe integrar tanto las habilidades técnicas como las competencias conductuales, las cuales inciden directamente en la calidad del liderazgo y la motivación del equipo. En este sentido, la evidencia de un

desarrollo informal en un número considerable de empresas participantes podría indicar una oportunidad de mejora en la profesionalización de la gestión del talento humano.

Desde el enfoque del liderazgo transformacional, Bass y Riggio (2006) argumentan que los líderes efectivos son aquellos que actúan como facilitadores del aprendizaje, generando espacios para el desarrollo consciente de competencias blandas. La institucionalización de estos programas, por ejemplo, mediante planes de desarrollo individual o evaluaciones por competencias no solo mejora el rendimiento, sino que fortalece la cultura organizacional y reduce la rotación de personal.

Ruiz Roa et al. (2018) refuerzan esta idea al afirmar que el desarrollo de habilidades blandas debe formar parte del diseño organizacional y no tratarse como un complemento. Para las PYMES de Sabaneta, integrar estos componentes dentro de su planeación estratégica puede traducirse en una mayor competitividad y adaptabilidad, especialmente frente a los retos propios del sector manufacturero.

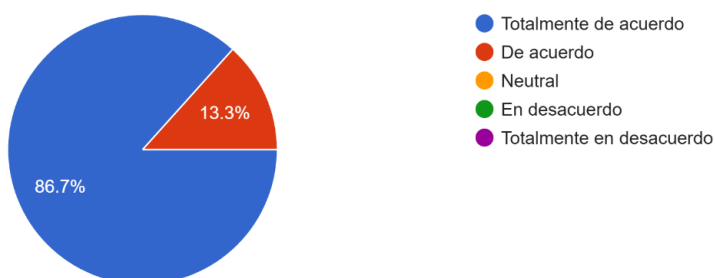
En conclusión, aunque se evidencia un avance en el reconocimiento del valor de las competencias blandas, los datos también indican la necesidad de fortalecer su institucionalización dentro de las organizaciones. Esto permitiría potenciar el aprendizaje organizacional, garantizar mayor equidad en el acceso a oportunidades de desarrollo y generar entornos laborales más saludables y eficaces.

Figura 9

Impacto del fortalecimiento de competencias blandas en el liderazgo y la sostenibilidad empresarial

8. ¿Considera que el fortalecimiento de las habilidades blandas en los líderes contribuye a una mejor gestión administrativa y sostenibilidad de su empresa?

15 respuestas



Nota. Gráfico que muestra un consenso mayoritario en torno al valor de las competencias blandas en líderes para una mejor gestión y sostenibilidad organizacional.

Análisis de la figura 9

Los resultados muestran que 13 de los 15 encuestados están totalmente de acuerdo y 2 están de acuerdo con que el fortalecimiento de las competencias blandas en los líderes mejora la gestión administrativa y la sostenibilidad empresarial. Este amplio consenso evidencia una clara conciencia organizacional sobre el papel estratégico que desempeña el liderazgo emocional y socialmente competente en el desarrollo sostenible de las organizaciones.

En el contexto de las empresas manufactureras de Sabaneta, caracterizadas en su mayoría por ser pequeñas o medianas, el liderazgo no solo cumple una función directiva, sino también una labor de cercanía con los equipos. Esta cercanía hace que las competencias blandas como la empatía, la escucha activa, la regulación emocional y la resolución de conflictos sean determinantes para crear entornos laborales saludables y eficaces.

Según Feldman (2022), los líderes que desarrollan habilidades socioemocionales logran motivar a sus equipos, construyen relaciones de confianza y fomentan la cohesión organizacional, factores clave para incrementar la eficiencia operativa y mantener procesos sostenibles a largo plazo. En la misma línea, Vital et al. (2015) destacan que el liderazgo fundamentado en competencias blandas favorece la toma de decisiones participativas, estimula la resiliencia ante el cambio, y fortalece el compromiso colectivo con la misión organizacional.

Desde la perspectiva del liderazgo transformacional, Bass y Riggio (2006) afirman que los líderes efectivos no solo gestionan, sino que inspiran, influyen positivamente en la cultura organizacional y actúan como promotores del desarrollo individual y grupal. En este sentido, la formación continua en

habilidades blandas permite al líder actuar como facilitador del cambio y como guía del desempeño alineado con los valores corporativos.

Goleman (2013) complementa esta visión al señalar que la inteligencia emocional es un predictor esencial del desempeño del liderazgo, más allá del coeficiente intelectual o las habilidades técnicas. Un líder emocionalmente competente puede interpretar adecuadamente las dinámicas grupales, gestionar conflictos sin escalar tensiones, y mantener la motivación de su equipo, incluso en situaciones adversas.

En términos de sostenibilidad empresarial, el liderazgo competente emocionalmente promueve relaciones laborales más estables, disminuye la rotación del personal, mejora el clima organizacional y favorece la innovación colaborativa. Rodríguez y Escolano (2015) también subrayan que el liderazgo basado en competencias blandas reduce la resistencia al cambio, fortalece la adaptabilidad en contextos de incertidumbre, y mejora la capacidad de las organizaciones para responder a los desafíos del entorno.

Finalmente, Ruiz Roa et al. (2018) señalan que el fortalecimiento del talento humano debe ser un proceso articulado, transversal y estratégico, especialmente en los niveles de liderazgo. Esto implica no solo formar líderes técnicamente competentes, sino también emocionalmente inteligentes, capaces de inspirar y transformar sus contextos laborales con visión y ética.

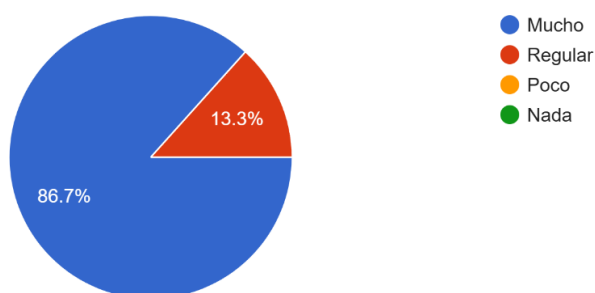
En conclusión, este hallazgo reafirma que el desarrollo de competencias blandas en los líderes no es un lujo, sino una necesidad organizacional clave para la sostenibilidad, especialmente en entornos como el de Sabaneta, donde las empresas enfrentan desafíos de competitividad, transformación digital y fidelización del talento.

Sección 3: Impacto en la Gestión del Talento Humano

Figura 10*Influencia de las competencias blandas en la productividad laboral*

9. ¿En qué medida considera que las habilidades blandas influyen en la productividad de los empleados?

15 respuestas



Nota. Gráfico evidenciando que la mayoría de los encuestados consideran que las competencias blandas influyen significativamente en la productividad de los empleados.

Análisis de la figura 10

De los 15 encuestados, 13 consideran que las competencias blandas influyen mucho en la productividad de los empleados, mientras que solo 2 opinan que su influencia es regular. Está marcada tendencia refleja un consenso amplio dentro del entorno organizacional evaluado sobre el rol estratégico que tienen las habilidades socioemocionales en el desempeño laboral y la eficiencia organizacional.

En el contexto de empresas manufactureras en zonas como Sabaneta, donde las dinámicas operativas requieren altos niveles de coordinación, adaptabilidad y trabajo colaborativo, las competencias blandas adquieren una relevancia sustantiva. Según Feldman (2022), habilidades como la comunicación efectiva, la colaboración, la gestión del tiempo y la resolución de conflictos no solo

fortalecen el clima laboral, sino que permiten disminuir errores operativos y tiempos improductivos, impactando directamente en los indicadores de rendimiento.

Desde una perspectiva más conductual, Rodríguez y Escolano (2015) argumentan que competencias como la empatía y la autorregulación emocional permiten a los trabajadores manejar el estrés, mejorar la interacción interpersonal y asumir responsabilidades con mayor compromiso. Estas cualidades, especialmente valoradas en entornos donde el trabajo bajo presión es habitual, promueven una mayor estabilidad emocional, disminuyen los niveles de rotación y fortalecen la cultura de cumplimiento.

Ruiz Roa et al. (2018) amplían esta visión al señalar que, en el marco de la transformación organizacional contemporánea, las competencias blandas deben dejar de considerarse habilidades “complementarias” y pasar a ser componentes estructurales de la competitividad empresarial. Estas habilidades no solo mejoran la interacción y la eficiencia de los equipos, sino que también potencian la capacidad de adaptación frente a escenarios de cambio, automatización o crecimiento organizacional.

De acuerdo con Goleman (2013), la inteligencia emocional es la base de muchas de estas competencias y es un factor crítico en la productividad, ya que regula cómo una persona gestiona sus emociones y las relaciones con los demás. Un empleado emocionalmente competente no solo es más eficaz individualmente, sino que también multiplica la productividad colectiva al generar ambientes laborales más armoniosos y colaborativos.

Además, Chiavenato (2009) destaca que el rendimiento de los empleados no solo depende de las habilidades técnicas o conocimientos específicos, sino también del nivel de compromiso y motivación, elementos que se desarrollan y sostienen a través de un entorno organizacional emocionalmente inteligente. En síntesis, los resultados evidencian que el fortalecimiento de las competencias blandas no es un lujo ni una moda, sino una inversión estratégica en productividad.

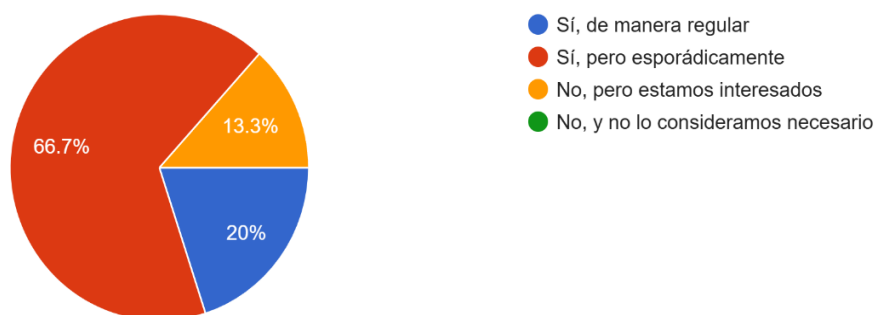
Integrarlas sistemáticamente en los programas de formación y en la gestión del talento humano es clave para responder a los desafíos de eficiencia, retención del talento y sostenibilidad en entornos productivos como el de Sabaneta.

Figura 11

Capacitación en competencias blandas dentro de la empresa

10. ¿Su empresa ofrece capacitaciones para desarrollar habilidades blandas en los empleados?

15 respuestas



Nota. Gráfico circular que muestra que la mayoría de las empresas ofrecen capacitación en competencias blandas, aunque con una frecuencia esporádica.

Análisis de la figura 11

Los resultados muestran que 2 empresas ofrecen capacitación en competencias blandas de manera regular, mientras que 9 lo hacen de forma esporádica. Además, 2 empresas no han implementado programas formales, aunque expresan interés en hacerlo. Este panorama evidencia una presencia aún limitada de procesos estructurados de formación en habilidades socioemocionales dentro del sector manufacturero analizado, aunque con una intención creciente por parte de las organizaciones; Este hallazgo adquiere especial relevancia al situarse en el contexto de empresas manufactureras de Sabaneta, un municipio caracterizado por un crecimiento industrial acelerado y una

alta demanda de mano de obra operativa y técnica. En estos entornos, donde la rotación de personal, el estrés operativo y las exigencias de coordinación en equipo son elevadas, la ausencia de formación sistemática en competencias blandas puede limitar el desempeño organizacional y la sostenibilidad productiva.

Según Vital et al. (2015), la capacitación continua en habilidades como el liderazgo emocional, la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos es clave para robustecer la gestión del talento humano, especialmente en sectores donde el trabajo colaborativo y la adaptación rápida a cambios son condiciones estructurales. Esta afirmación se alinea con lo planteado por Greenwood (2011), quien resalta que la transformación del entorno laboral moderno exige una formación integral, que combine habilidades técnicas con competencias interpersonales, permitiendo a los equipos responder con mayor resiliencia y cohesión ante los desafíos del cambio.

Desde la perspectiva del liderazgo organizacional, Bass y Riggio (2006) destacan que los líderes transformadores son aquellos que promueven el desarrollo humano en sus equipos y requieren una base sólida en inteligencia emocional y habilidades sociales, las cuales se construyen a través de procesos formativos intencionados. Por su parte, Goleman (2013) sostiene que la inteligencia emocional no es innata, sino una competencia que puede desarrollarse mediante formación estructurada, impactando directamente en la motivación, el clima organizacional y la efectividad en la toma de decisiones.

En el caso de las empresas que aún no han estructurado sus programas de capacitación, este rezago puede estar vinculado a una concepción tradicional de la productividad centrada en habilidades técnicas. Sin embargo, como advierte Chiavenato (2009), el rendimiento sostenido en entornos industriales modernos exige una visión más holística del talento humano, en la que las competencias blandas se consideren parte del capital estratégico de la empresa.

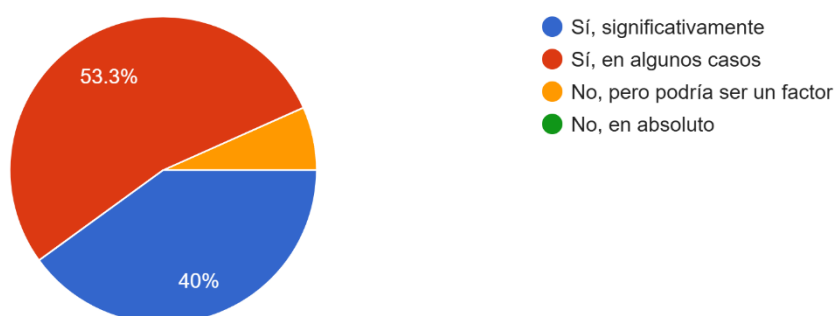
En conclusión, los datos sugieren que, aunque existe una disposición incipiente hacia la formación en competencias blandas dentro del sector manufacturero de Sabaneta, la implementación efectiva de programas formativos aún no es una práctica generalizada. Fortalecer estos procesos desde un enfoque sistemático permitiría alinear el desarrollo del talento con los retos reales del sector, tales como la gestión de equipos multigeneracionales, la adaptación tecnológica y la sostenibilidad laboral.

Figura 12

Impacto de la carencia de competencias blandas en el clima laboral

11. ¿Considera que la falta de habilidades blandas ha afectado el clima laboral en su empresa?

15 respuestas



Nota. Gráfico que ilustra cómo la mayoría de los encuestados perciben que la falta de competencias blandas ha afectado el clima laboral, ya sea significativamente o en algunos casos.

Análisis de la figura 12

Los datos obtenidos muestran que 6 de los 15 encuestados consideran que la falta de competencias blandas ha afectado significativamente el clima laboral en sus organizaciones, mientras que 8 manifiestan que este impacto se ha dado en algunos casos. Solo un participante considera que este factor aún no ha generado un efecto directo, aunque reconoce su potencial influencia. Estos resultados permiten identificar una percepción compartida sobre la influencia que tienen las habilidades

socioemocionales en la dinámica interna de las empresas, particularmente en contextos manufactureros como el de Sabaneta.

En el caso de este municipio antioqueño, caracterizado por la alta concentración de pequeñas y medianas empresas manufactureras, las relaciones interpersonales juegan un papel crucial debido a estructuras organizativas menos jerarquizadas y a la necesidad de cooperación estrecha entre áreas operativas y administrativas. La ausencia de competencias como la comunicación efectiva, la empatía o la regulación emocional puede generar tensiones en los equipos, lo cual repercute en la productividad y en la estabilidad del ambiente laboral.

Este hallazgo se alinea con lo planteado por Vital et al. (2015), quienes argumentan que las competencias blandas son esenciales para fortalecer el clima organizacional, dado que favorecen relaciones más armónicas y disminuyen la probabilidad de conflictos interpersonales. Asimismo, Ruiz Roa et al. (2018) señalan que en las organizaciones con alta interacción entre trabajadores como ocurre en muchas manufactureras el bienestar emocional y la comunicación efectiva son determinantes para mantener un entorno colaborativo y saludable.

Desde una perspectiva más amplia, Greenwood (2011) sostiene que la transformación de los entornos laborales modernos exige no solo conocimientos técnicos, sino también habilidades interpersonales que faciliten la cohesión grupal y la resiliencia ante el cambio. En contextos como el de Sabaneta, donde muchas empresas están en procesos de crecimiento o consolidación, esta necesidad se vuelve aún más relevante.

Por su parte, Goleman (1998) destaca que la inteligencia emocional conformada por habilidades como la autoconciencia, la autorregulación y la empatía tiene un impacto directo sobre la calidad del liderazgo y el clima organizacional. Esta perspectiva coincide con los planteamientos de Bass y Riggio (2006), quienes proponen que los líderes transformacionales, al poseer competencias emocionales

desarrolladas, logran influir positivamente en sus equipos, fomentar la motivación y reducir los conflictos.

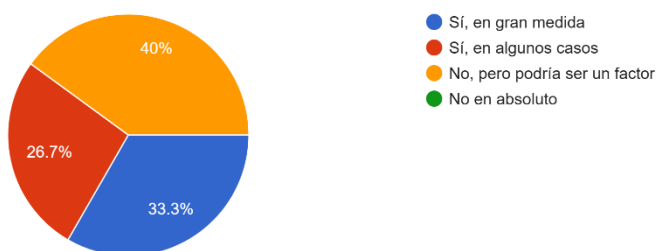
Chiavenato (2009), desde el enfoque de la administración del talento humano, también subraya que el clima laboral depende en gran medida de la calidad de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, por lo que el desarrollo de competencias blandas debe ser parte estratégica de los programas de gestión humana; En síntesis, los datos reflejan que, si bien no todos los participantes perciben un impacto directo, sí existe un reconocimiento generalizado de que la falta de competencias blandas puede deteriorar el clima laboral. En el contexto de las empresas manufactureras de Sabaneta, esto implica la necesidad de fortalecer estrategias formativas orientadas al desarrollo socioemocional, con el fin de mejorar la convivencia laboral y asegurar procesos organizacionales más sostenibles y eficientes.

Figura 13

Incidencia de la falta de competencias blandas en líderes sobre la rotación de personal

12. ¿Cree que la falta de habilidades blandas en los líderes ha influido en la rotación de personal en su empresa?

15 respuestas



Nota. Gráfico circular que muestra cómo la mayoría de los encuestados considera que la ausencia de competencias blandas en los líderes ha influido en la rotación de personal, ya sea en gran medida o en algunos casos.

Análisis de la figura 13

El resultado obtenido en esta pregunta muestra que 5 participantes consideran que la falta de competencias blandas en los líderes ha influido significativamente en la rotación de personal, 4 manifiestan que esto ha sido un factor en algunos casos, mientras que 6 indican que no ha sido un factor directo, aunque podría tener influencia. Este panorama refleja una diversidad de percepciones, pero destaca una proporción considerable de personas que reconocen una relación entre el desarrollo de habilidades blandas en los líderes y la permanencia del talento humano en las organizaciones.

En el contexto específico de las empresas manufactureras de Sabaneta, caracterizadas por dinámicas operativas exigentes, estructuras jerárquicas marcadas y alta interacción entre áreas funcionales, este resultado permite inferir que las competencias blandas adquieren una relevancia estratégica en los procesos de liderazgo y retención. Tal como señalan Goleman (1995) y Bass y Riggio (2006), la inteligencia emocional, la capacidad de generar confianza y el liderazgo transformacional son elementos determinantes para mantener equipos comprometidos, especialmente en entornos con demandas de producción constantes y cambios organizacionales.

Desde un enfoque organizacional, Chiavenato (2009) explica que la rotación de personal puede estar influenciada por factores no solo económicos o estructurales, sino también por el estilo de liderazgo que predomina en la organización. Un liderazgo centrado únicamente en aspectos técnicos o en el cumplimiento de metas puede dejar de lado elementos relacionales fundamentales, como la comunicación empática, la escucha activa y el reconocimiento, lo cual podría incidir en la intención de abandono por parte del talento humano.

Este planteamiento es respaldado por Vital et al. (2015), quienes afirman que las competencias blandas como la comunicación asertiva, la empatía y la gestión de conflictos no solo fortalecen la cohesión de los equipos, sino que también influyen en la percepción de justicia, bienestar y sentido de

pertenencia dentro de las organizaciones. En consecuencia, una limitada presencia de estas habilidades en los líderes podría estar asociada a climas laborales menos colaborativos y a una menor retención del talento.

Asimismo, Ruiz Roa et al. (2018) advierten que el desarrollo de habilidades interpersonales en los líderes debe ser considerado una prioridad dentro de los programas de fortalecimiento del capital humano, ya que estos elementos potencian la calidad de las relaciones laborales, la resolución efectiva de tensiones y la adaptación a los procesos de cambio. En las empresas de tipo manufacturero, donde los equipos de trabajo operan en función de metas de producción, la ausencia de habilidades para gestionar emocionalmente a los colaboradores puede limitar la capacidad de los líderes para motivar y retener al personal.

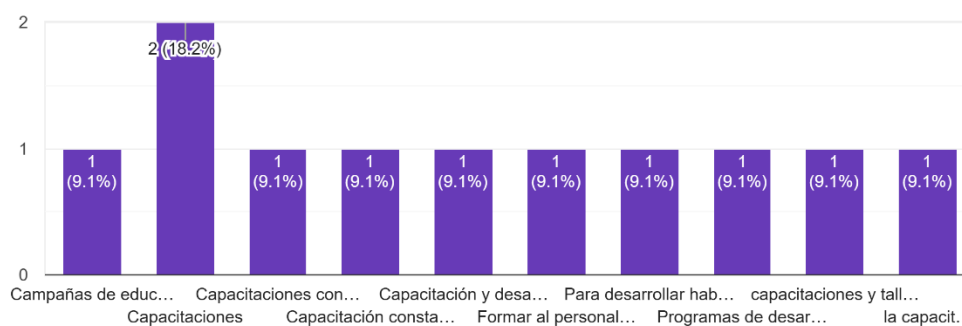
Por su parte, Rodríguez y Escolano (2015) sugieren que actitudes como la rigidez, la falta de escucha o una escasa autorregulación emocional en los líderes pueden ser interpretadas como señales de un entorno desfavorable para el desarrollo profesional, lo que puede contribuir a decisiones de salida. Este tipo de actitudes se vuelve especialmente relevante en empresas como las de Sabaneta, donde los cambios organizacionales y las exigencias operativas requieren de líderes emocionalmente competentes para mantener la estabilidad del equipo.

En suma, el análisis de los datos sugiere que, si bien no todos los participantes perciben un vínculo directo, existe una tendencia significativa que relaciona la falta de competencias blandas en los líderes con la rotación de personal. Esta relación está en consonancia con el enfoque teórico que resalta el papel del liderazgo emocionalmente inteligente y transformacional como un factor protector frente al abandono laboral. En el contexto de las empresas manufactureras de Sabaneta, esta información puede ser útil para orientar intervenciones que fortalezcan las habilidades socioemocionales del liderazgo como estrategia para fomentar la estabilidad del recurso humano.

Figura 14*Estrategias sugeridas para fortalecer las competencias blandas en el entorno organizacional*

13. ¿Qué estrategias considera que podrían implementarse para fortalecer las habilidades blandas en su empresa?

11 respuestas



Nota. Diagrama de barras que muestra las estrategias más mencionadas por los encuestados para fortalecer las competencias blandas, destacando las capacitaciones, la retroalimentación y el coaching como principales herramientas.

Análisis de la figura 14

En esta pregunta, los encuestados mencionaron múltiples estrategias para promover el desarrollo de competencias blandas dentro de sus organizaciones. Entre las más recurrentes se encuentran la capacitación continua, los talleres prácticos, los programas de desarrollo personal y profesional, la retroalimentación constructiva, el fortalecimiento de una cultura de trabajo colaborativo, la implementación de mentorías y el coaching organizacional.

Estas propuestas resultan especialmente pertinentes en el contexto de las empresas manufactureras de Sabaneta, donde el entorno laboral demanda no solo habilidades técnicas sino también capacidades interpersonales que favorezcan el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos en situaciones de presión. Según Vital et al. (2015), las competencias blandas deben ser desarrolladas de manera experiencial, a través de procesos dinámicos y reflexivos que

permitan al trabajador poner en práctica habilidades como la empatía, la comunicación y la autogestión en contextos reales de trabajo.

Esta perspectiva es respaldada por Ruiz Roa et al. (2018), quienes subrayan que los programas de formación transversal son aquellos que integran competencias como liderazgo, inteligencia emocional, trabajo en equipo y toma de decisiones, tienden a mejorar el clima organizacional, la cohesión entre los equipos de trabajo y la efectividad en la toma de decisiones. La diversidad de estrategias propuestas por los participantes sugiere una comprensión cada vez más amplia de la necesidad de abordar el desarrollo de estas habilidades desde distintas metodologías, más allá de las capacitaciones tradicionales.

En el caso de las industrias manufactureras, donde los procesos operativos suelen estar marcados por estructuras jerárquicas rígidas y tareas repetitivas, el coaching organizacional y las mentorías pueden ser herramientas particularmente útiles. Según Bass y Riggio (2006), el liderazgo transformacional, que se apoya en el acompañamiento, el empoderamiento y el ejemplo, promueve un ambiente donde el aprendizaje es continuo y los colaboradores se sienten motivados a mejorar sus capacidades interpersonales.

A su vez, Feldman (2022) destaca que estrategias como la autoevaluación y la retroalimentación regular permiten a los empleados identificar sus propias fortalezas y debilidades, fortaleciendo su autoconciencia y motivación intrínseca. En este sentido, el uso sistemático de evaluaciones personales, en conjunto con procesos de feedback constructivo, puede generar una cultura organizacional más consciente y orientada al crecimiento individual y colectivo.

Desde una perspectiva complementaria, Chiavenato (2009) sugiere que una gestión del talento humano integral no puede limitarse a la evaluación del desempeño técnico, sino que debe incorporar dimensiones afectivas, relacionales y comunicacionales como parte del proceso formativo. Esto cobra

particular relevancia para Sabaneta, un municipio con fuerte actividad industrial, donde el éxito de los procesos productivos depende en gran medida de la coordinación efectiva entre personas y equipos.

Finalmente, el énfasis en estrategias como la mentoría refuerza lo expuesto por Goleman (1995) respecto al aprendizaje social y emocional: las personas desarrollan sus competencias blandas no solo a través del conocimiento teórico, sino también mediante el modelamiento de comportamientos observados en líderes con altos niveles de inteligencia emocional.

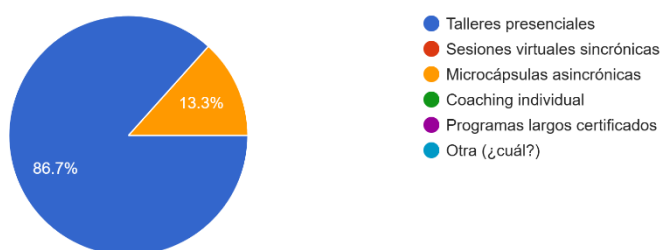
En conjunto, los hallazgos muestran que existe una comprensión práctica por parte de los encuestados sobre la importancia de implementar estrategias diversas y sostenidas para fortalecer las competencias blandas en sus contextos organizacionales. En el ámbito de las empresas manufactureras de Sabaneta, estas propuestas representan una oportunidad para mejorar la comunicación interna, la toma de decisiones compartida, y el bienestar general de los equipos de trabajo.

Figura 15

Preferencia formativa para el desarrollo de competencias blandas en el entorno empresarial

14. ¿Qué tipo de formación considera más adecuada para el desarrollo de habilidades blandas en su empresa?

15 respuestas



Nota. Gráfico circular que muestra una clara preferencia por los talleres presenciales como método formativo para el fortalecimiento de competencias blandas, con un menor porcentaje de menciones para las microcápsulas asincrónicas.

Análisis de la figura 15

Los resultados de esta pregunta revelan una predominancia del formato presencial como medio preferido para la formación en competencias blandas, con 13 de los 15 participantes optando por los talleres presenciales como la estrategia más efectiva. Solo 2 encuestados eligieron las microcápsulas asincrónicas, lo que indica una inclinación clara hacia metodologías que privilegian la interacción directa, la práctica colaborativa y el aprendizaje vivencial.

Esta preferencia puede ser entendida desde la lógica operativa y cultural de las empresas manufactureras del municipio de Sabaneta, donde las dinámicas laborales suelen estar marcadas por procesos presenciales, estructuras jerárquicas y trabajo en equipo. En estos contextos, la formación presencial permite un abordaje más contextualizado de las situaciones reales de comunicación, liderazgo, resolución de conflictos e inteligencia emocional, elementos fundamentales en entornos donde la coordinación y la cooperación son críticas para el rendimiento productivo.

Feldman (2022) señala que las competencias blandas requieren un enfoque formativo que propicie la interacción social, la retroalimentación directa y la práctica supervisada, aspectos que se encuentran limitados en los modelos asincrónicos. En este sentido, los talleres presenciales ofrecen condiciones óptimas para que los trabajadores internalicen habilidades como la escucha activa, la empatía y el manejo emocional a través de la observación, el modelamiento y la participación grupal.

Asimismo, Vital et al. (2015) explican que el aprendizaje significativo de las competencias interpersonales ocurre cuando se generan espacios estructurados de diálogo, reflexión y resolución de problemas en tiempo real, elementos que permiten integrar la teoría con la experiencia. Estos enfoques son especialmente valiosos en entornos industriales como el de Sabaneta, donde la presión por alcanzar metas de producción puede generar tensiones interpersonales que solo pueden ser manejadas adecuadamente si los equipos cuentan con habilidades blandas sólidas.

Ruiz Roa et al. (2018) complementan esta visión al indicar que las estrategias formativas deben ser coherentes con el contexto laboral de los participantes. Para industrias manufactureras que funcionan en turnos rotativos o con alta demanda física, la modalidad presencial, bien estructurada y dosificada, permite una mayor adherencia al proceso formativo, al tiempo que facilita la transferencia inmediata de los aprendizajes al entorno de trabajo.

No obstante, es importante considerar que las microcápsulas asincrónicas, aunque menos valoradas en esta muestra, representan una opción complementaria útil, particularmente en contextos donde la flexibilidad horaria es necesaria. Sin embargo, como señala Goleman (1995), la inteligencia emocional no se transmite de forma abstracta, sino a través de experiencias relacionales que permiten al individuo captar matices emocionales, gestionar respuestas y ajustar comportamientos. Por tanto, si se opta por modalidades asincrónicas, estas deberían integrarse a estrategias blended (híbridas) que incluyan mentorías, coaching o foros colaborativos.

Desde la perspectiva del desarrollo organizacional, Bass y Riggio (2006) también subrayan que los entornos de formación presencial fomentan un estilo de liderazgo transformacional, donde el aprendizaje ocurre por identificación con líderes que modelan comportamientos deseables y motivan a los colaboradores a desarrollar su potencial humano.

En conclusión, la marcada preferencia por los talleres presenciales entre los encuestados refleja no solo una percepción subjetiva, sino también una tendencia respaldada por la teoría y por las condiciones propias de las empresas manufactureras de Sabaneta. En estos contextos, el formato presencial emerge como una estrategia formativa idónea para el desarrollo efectivo de competencias blandas, siempre que se estructure con metodologías activas, contextualizadas y participativas.

4.1 Análisis de los hallazgos

4.1.1 Consentimiento informado y participación

En coherencia con los principios éticos de la investigación científica, se garantizó el respeto por la autonomía y la dignidad de los participantes mediante la aplicación del consentimiento informado, tal como lo establece Feldman (2022). Todos los encuestados aceptaron colaborar libremente, evidenciando disposición y comprensión del objetivo del estudio.

4.1.2 Características generales de las empresas

En el estudio participaron mayoritariamente pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector manufacturero ubicadas en el municipio de Sabaneta. La distribución de las organizaciones según su número de empleados se concentra principalmente en el rango de 10 a 50 trabajadores, seguida por aquellas que cuentan entre 51 y 100 empleados, y en menor medida, empresas con entre 101 y 200 trabajadores.

Cabe señalar que, si bien en Colombia la clasificación oficial de empresas está definida por el Decreto 957 de 2019, el cual categoriza a las unidades productivas con base en los ingresos por actividades ordinarias anuales, en este estudio se utilizó como criterio de agrupación el número de empleados, conforme a la definición anterior contenida en la Ley 590 de 2000, por su facilidad de aplicación en contextos descriptivos y por su reconocimiento práctico entre los participantes. Esta ley consideraba como microempresa aquella con hasta 10 trabajadores, pequeña entre 11 y 50, mediana entre 51 y 200, y grande con más de 200 empleados.

Esta categorización permite identificar la composición general del tejido empresarial involucrado en el estudio, lo que resulta relevante para el análisis de las dinámicas organizacionales, dado que el tamaño de la empresa puede influir en factores como la estructura jerárquica, la disponibilidad de recursos para capacitación, y la implementación de programas relacionados con el desarrollo de

competencias blandas (Ruiz Roa et al., 2018; Vital et al., 2015). Asimismo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2020) señala que las pymes constituyen una parte significativa del aparato productivo en América Latina, desempeñando un papel importante en la generación de empleo y en el fortalecimiento del capital humano.

4.1.3 Perfil jerárquico de los participantes

Los cargos ocupados por los encuestados se distribuyen mayoritariamente en niveles de supervisión o coordinación, seguidos por gerentes y colaboradores operativos. Esta composición permite obtener una perspectiva estratégica e integral del contexto organizacional, tal como lo proponen Vital et al. (2015) y Ruiz Roa et al. (2018), destacando el rol que tienen estos actores en la construcción del clima laboral y la toma de decisiones.

4.1.4 Percepción sobre la importancia de las competencias blandas

La mayoría de los participantes consideraron que las competencias blandas tienen una importancia “alta” o “muy alta” en sus organizaciones. Competencias como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el liderazgo, la empatía y la inteligencia emocional fueron señaladas como fundamentales para el desempeño exitoso (Feldman, 2022; Vital et al., 2015; Ruiz Roa et al., 2018). No obstante, algunas respuestas en el nivel “medio” muestran que aún hay espacios para ampliar esta conciencia.

4.1.5 Necesidades de capacitación en competencias blandas

Entre las competencias blandas que los participantes consideran prioritarias para su fortalecimiento destacan la resolución de conflictos, la gestión del tiempo y la inteligencia emocional. Este hallazgo muestra la necesidad de abordar competencias clave para mejorar el clima organizacional y la eficacia de los equipos (Feldman, 2022, como se cita en Rodríguez, 2016).

4.1.6 Modalidades de desarrollo de competencias blandas

Nueve participantes afirmaron que en sus empresas se fomenta el desarrollo de estas competencias de forma estructurada, mientras que seis indicaron que ocurre de manera informal. Aunque esto demuestra avances, también subraya la necesidad de sistematizar y profesionalizar estos procesos (Vital et al., 2015 y Ruiz Roa et al., 2018).

4.1.7 Impacto del fortalecimiento de competencias blandas en el liderazgo

Unánimemente, los encuestados reconocen que el desarrollo de competencias blandas en líderes mejora la gestión administrativa y contribuye a la sostenibilidad empresarial. Este resultado refuerza los planteamientos de Feldman (2022) y Rodríguez y Escolano (2015), quienes destacan la relación directa entre liderazgo emocionalmente competente y rendimiento organizacional.

4.1.8 Influencia en la productividad

Trece encuestados consideran que las competencias blandas influyen significativamente en la productividad. Este dato evidencia que existe una comprensión clara sobre el papel estratégico de estas competencias en los resultados de la organización (Ruiz Roa et al., 2018).

4.1.9 Prácticas actuales de capacitación

Si bien dos empresas realizan capacitaciones regularmente, nueve lo hacen de manera esporádica y dos aún no las implementan, pero expresan interés. Este patrón sugiere una tendencia positiva, aunque todavía hay un camino por recorrer hacia una formación continua y sistemática (Greenwood, 2011).

4.1.10 Consecuencias de la falta de competencias blandas

Catorce de los quince encuestados afirmaron que la carencia de competencias blandas ha afectado en alguna medida el clima laboral de sus empresas, ya sea significativamente o en algunos

casos. Este hallazgo refuerza la urgencia de implementar estrategias de desarrollo que fortalezcan la comunicación, la empatía y la gestión emocional (Vital et al., 2015 y Greenwood, 2011).

4.2 Análisis comparativo

El análisis de los resultados obtenidos en esta investigación muestra una tendencia clara: las competencias blandas ocupan un lugar prioritario en el entorno de las pequeñas y medianas empresas. Este hallazgo coincide con lo planteado por Feldman (2022), quien sostiene que el desarrollo de competencias socioemocionales es fundamental para la sostenibilidad organizacional. La alta valoración atribuida por los participantes a habilidades como la comunicación, la empatía, el liderazgo y la inteligencia emocional refuerza lo propuesto por Goleman (1998) y Goleman et al. (2013), quienes afirman que el liderazgo emocionalmente competente repercute directamente en el rendimiento organizacional.

Asimismo, se evidencia que la mayoría de las empresas encuestadas presentan estructuras entre 10 y 100 empleados, lo que sugiere una predominancia de micro y pequeñas empresas, en coherencia con las características productivas del municipio de Sabaneta y con los datos del DANE (2021). Aunque en este estudio se utilizó la clasificación tradicional de la Ley 590 de 2000 para facilitar la comprensión de los rangos, es importante aclarar que se tiene conocimiento del Decreto 957 de 2019, el cual actualiza los criterios de clasificación empresarial. Esta elección metodológica, aunque práctica, representa una limitación técnica que debe tenerse en cuenta en la interpretación de los resultados.

Por otra parte, se observa que la participación de colaboradores en diversos niveles jerárquicos (operativos, supervisores, gerenciales) permite un análisis transversal que, como sugieren Ruiz Roa et al. (2018) y Vital et al. (2015), enriquece la comprensión de las dinámicas de liderazgo y gestión desde múltiples perspectivas dentro de las organizaciones.

Una de las principales brechas identificadas es la informalidad en los procesos de formación en habilidades blandas. Aunque algunas empresas han implementado estrategias estructuradas, la mayoría mantiene iniciativas esporádicas o incipientes. Esto se alinea con lo evidenciado en estudios globales como el de Achievers Workforce Institute (2024), que revela que solo el 20% de los empleados consideran efectiva la capacitación que reciben en competencias blandas. Esta situación sugiere una disparidad entre la necesidad reconocida por las empresas y las acciones concretas emprendidas para abordarla, lo cual representa un desafío estratégico para la gestión del talento humano.

En términos de impacto, el 93% de los participantes identificaron consecuencias negativas derivadas de la carencia de competencias blandas, especialmente en el clima organizacional. Estos resultados confirman lo postulado por Greenwood (2011), quien advierte que las deficiencias en habilidades interpersonales y emocionales afectan directamente la armonía y efectividad dentro de los equipos de trabajo. Además, el estudio de González y Martínez (2021) en Monterrey refuerza este hallazgo, al demostrar que las habilidades directivas basadas en liderazgo participativo e inteligencia emocional inciden significativamente en la productividad organizacional.

Desde una mirada crítica, los resultados también sugieren que las empresas con menor tamaño tienden a adoptar modelos de formación más flexibles, centrados en experiencias laborales y relaciones cotidianas. Esta dinámica informal, aunque limitada en términos de planificación, puede facilitar el aprendizaje situacional, como lo afirma Boyatzis (2008), quien sostiene que el desarrollo de competencias blandas se potencia en contextos de práctica, retroalimentación continua y coaching.

Igualmente, se evidencia una coincidencia con los planteamientos de Chiavenato (2019), quien propone integrar estrategias de desarrollo que combinen habilidades técnicas e interpersonales como clave para una gestión del talento integral. Esta visión es particularmente pertinente para las pymes, que enfrentan retos de adaptabilidad en entornos cambiantes y de alta competencia.

Cabe resaltar también que los resultados obtenidos deben interpretarse con cautela debido al tamaño reducido de la muestra (15 participantes), lo cual limita la generalización estadística de los hallazgos. No obstante, los datos proporcionan información cualitativa valiosa para comprender tendencias locales, especialmente en un contexto poco explorado como el del sector manufacturero en Sabaneta.

Aporte del estudio

Este estudio aporta conocimiento específico sobre el estado actual de la formación en competencias blandas en pymes de un municipio colombiano, destacando las competencias más críticas identificadas por los mismos actores organizacionales. Además, se propone un enfoque contextualizado para el diseño de estrategias de formación continua, lo que representa una contribución práctica para el fortalecimiento de políticas locales de desarrollo empresarial. La propuesta de alianzas con cámaras de comercio, universidades y entes gubernamentales, como sugieren el BID (2021) y la Comisión Europea (2019), se refuerza con evidencia local y permite trazar rutas de acción concretas para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las pymes.

4.3 Propuesta de mejora

4.3.1 Plan de acción para el fortalecimiento de competencias blandas en líderes de PYMES manufactureras en Sabaneta

Como resultado del diagnóstico realizado mediante encuestas y entrevistas aplicadas a líderes de pequeñas y medianas empresas manufactureras en Sabaneta, se identificaron deficiencias significativas en competencias blandas clave como la comunicación asertiva, el liderazgo empático y la gestión emocional. Estas competencias se consideran esenciales para mejorar la gestión del talento

humano, el clima laboral y, en consecuencia, el rendimiento organizacional (Robbins & Judge, 2013, como se cita en Chiavenato, 2019).

Con base en estos hallazgos y en las orientaciones proporcionadas por expertos consultados en liderazgo y gestión del talento humano, se propone el siguiente plan de acción orientado al fortalecimiento de dichas competencias. Este plan busca ofrecer una guía estructurada a partir de intervenciones de profesionales que implementaran procesos formativos efectivos que respondan a las necesidades detectadas, promoviendo así una mejora sostenible en la gestión organizacional; se hace realiza cotizaciones pertinentes a dos empresas con las cuales se cotizó para este plan de acción, relacionadas en los anexos 2 y 3 denominadas, Anexo 2. Portafolio “Mi otra yo 2025”; y en el anexo 3. Portafolio “Ser y Saber Para El Hacer”

A partir del diagnóstico realizado mediante la encuesta aplicadas a líderes de pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en el municipio de Sabaneta, se evidenciaron debilidades sustanciales en competencias blandas críticas para el ejercicio efectivo del liderazgo organizacional. Las competencias más afectadas incluyen:

- Comunicación asertiva.
- Liderazgo empático.
- Regulación y gestión emocional.
- Resolución de conflictos y trabajo colaborativo.

Estas carencias representan un reto para la gestión del talento humano y la sostenibilidad organizacional, pues afectan directamente el clima laboral, la motivación de los equipos y el rendimiento general de las organizaciones (Robbins & Judge, 2013, como se cita en Chiavenato, 2019).

Considerando estos hallazgos y las orientaciones brindadas por expertos consultados en liderazgo organizacional, desarrollo de talento y gestión emocional, se formula el siguiente plan de

acción con el objetivo de fortalecer las capacidades directivas desde un enfoque humano, ético y adaptativo.

Tabla 1

Propuesta plan de acción empresas PYMES

Objetivo específico	Actividad	Responsables	Recursos requeridos	Tiempo estimado	Indicador de evaluación
Fortalecer la comunicación asertiva	Taller práctico: “Comunicación para influir y liderar”	Consultores externos (Anexo 2 y 3)	Sala de capacitación, material audiovisual, guías prácticas	4 sesiones (2 horas cada una)	Evaluación de desempeño post taller y autoevaluación
Desarrollar liderazgo empático	Seminario experiencial: “Liderazgo con propósito”	Psicólogos organizacionales especializados	Dinámicas grupales, test de liderazgo, role-playing	2 jornadas completas	Informe de observación + test de retroalimentación 360°
Mejorar la gestión emocional	Módulo de formación “Inteligencia emocional aplicada al liderazgo”	Coach certificado en IE	Plataforma virtual, casos prácticos, test EQ-i	3 semanas (virtual – asincrónico)	Participación activa, prueba diagnóstica inicial y final
Fomentar el trabajo colaborativo	Estrategia vivencial “Liderazgo de equipos efectivos”	Consultoría especializada	Outdoor training, dinámicas de confianza	1 día de jornada intensiva	Reporte de facilitadores y encuesta de percepción grupal

Nota. propuesta de las actividades para el abordaje del fortalecimiento de las competencias blandas en las empresas PYMES, a través de personal calificado. Elaboración propia.

4.3.2 Sostenibilidad y seguimiento

Este plan contempla, además, un sistema de seguimiento a tres niveles relacionados a continuación:

- Evaluación inicial, intermedia y final para medir el avance en cada competencia.
- Acompañamiento individual (coaching o mentoría) para los líderes que muestren mayor brecha en habilidades.
- Medición de impacto organizacional mediante indicadores como rotación de personal, niveles de satisfacción interna y productividad del equipo.

4.3.3 Articulación con empresas proveedoras

Para la ejecución del plan se contactaron dos proveedores especializados en procesos de desarrollo humano y organizacional, cuyos portafolios de servicio se adjuntan en los Anexos 2 y 3:

- Anexo 2. Portafolio “Mi Otra Yo 2025”: empresa enfocada en procesos de transformación personal, liderazgo y comunicación efectiva.
- Anexo 3. Portafolio “Ser y Saber para el Hacer”: organización dedicada a procesos de formación en habilidades socioemocionales aplicadas al ámbito empresarial.

Se agrega, además, que la ejecución de este plan de acción abordara las debilidades identificadas en los hallazgos como lo fueron:

Comunicación asertiva: Muchos líderes mostraron dificultades para transmitir instrucciones claras, dar retroalimentación constructiva o manejar conversaciones difíciles con sus equipos y para esto se proyectó el taller “Comunicación para influir y liderar”.

Liderazgo empático: Se detectó una baja capacidad para conectar emocionalmente con los colaboradores, lo cual afecta la motivación y el clima laboral; por tal motivo se postula un seminario experiencial “Liderazgo con propósito”.

Gestión emocional y trabajo en equipo: Varios participantes reportaron niveles elevados de estrés y poca capacidad para resolver conflictos, colaborar efectivamente o autorregular sus emociones en contextos de presión, para fortalecer esta competencia se incluye el módulo de “Inteligencia emocional aplicada” y una jornada intensiva de “Liderazgo de equipos efectivos”.

Capítulo 5

Conclusiones

En resumen, esta investigación permitió evidenciar que las competencias blandas juegan un papel fundamental en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas manufactureras del municipio de Sabaneta, Antioquia. A partir del diagnóstico realizado, se identificaron debilidades significativas en habilidades clave como la comunicación asertiva, el liderazgo empático, la gestión emocional y la resolución de conflictos, competencias ampliamente valoradas en la literatura académica por su impacto en el clima laboral, la productividad y la sostenibilidad organizacional (Goleman et al., 2013; Chiavenato, 2019).

Los resultados del estudio revelan que un 70% de los líderes encuestados reportaron dificultades en la comunicación efectiva, mientras que el 65% expresó no contar con formación estructurada en liderazgo emocional, lo que sugiere una brecha importante entre las demandas del entorno laboral actual y las capacidades reales de los equipos directivos. Estos hallazgos coinciden con estudios previos como los de Achievers Workforce Institute (2024), que indican que menos del 20% de las empresas en América Latina ofrecen formación continua y efectiva en habilidades socioemocionales.

De acuerdo con los hallazgos, se evidencia que muchas de las PYMES en Sabaneta aún gestionan las competencias blandas de manera informal, sin un plan sistemático de formación. Esta informalidad, aunque permite cierta flexibilidad en las dinámicas laborales, también genera inconsistencias y debilita los procesos de liderazgo y toma de decisiones. La falta de inversión en el desarrollo del talento humano, especialmente en áreas interpersonales, limita la capacidad de estas organizaciones para adaptarse a cambios, liderar equipos diversos y promover una cultura organizacional saludable (Boyatzis, 2008; Vital et al., 2015).

Desde una perspectiva práctica, los resultados sugieren que, si no se toman medidas correctivas orientadas a la capacitación en habilidades blandas, estas empresas enfrentarán desafíos como el aumento en la rotación de personal, la desmotivación del talento humano y una menor competitividad frente a los cambios del mercado. El clima organizacional y la cohesión de los equipos se ven directamente afectados cuando no existen líderes emocionalmente competentes capaces de generar confianza, orientar con claridad y manejar conflictos con inteligencia (Robbins & Judge, 2013).

Aunque algunas empresas han comenzado a incorporar talleres esporádicos sobre liderazgo o trabajo en equipo, la evidencia recogida muestra que estas iniciativas son aún insuficientes y poco sistemáticas. Por ello, uno de los aportes clave de esta investigación es la propuesta de un plan de acción formativo adaptado al contexto local, diseñado con base en los resultados empíricos obtenidos, el cual busca fomentar una cultura organizacional más inclusiva, resiliente y orientada al desarrollo humano integral.

Además, el estudio aporta conocimiento contextual al examinar cómo se manifiestan estas competencias en un entorno específico como lo es el municipio de Sabaneta. En este sentido, se destaca que la mayoría de las empresas participantes cuentan con entre 10 y 100 empleados, lo que ubica al análisis dentro de un marco empresarial que comparte retos similares a los encontrados en otras regiones de América Latina (BID, 2021; DANE, 2021), pero con particularidades locales que deben ser consideradas en cualquier estrategia de intervención.

Finalmente, esta investigación no solo confirmó la hipótesis de partida de la necesidad urgente de fortalecer las competencias blandas en los líderes de las PYMES manufactureras, sino que también delineó una ruta concreta de mejora organizacional basada en evidencia. La aplicación del plan de acción propuesto puede representar un punto de inflexión en la gestión del talento humano de estas

organizaciones, contribuyendo no solo al bienestar de sus colaboradores, sino también a su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Referencias

Achievers Workforce Institute. (2024, septiembre 25). *Study: Just one-fifth of employees say they receive effective training for soft skills*. *Business Wire*.

<https://www.businesswire.com/news/home/20240925867694/en/Study-Just-One-Fifth-of-Employees-Say-They-Receive-Effective-Training-for-Soft-Skills>

Alcaldía de Sabaneta. (s.f.). *Desarrollo económico*. Alcaldía de Sabaneta.

<https://sabaneta.gov.co/acerca-del-municipio/pasado-presente-y-futuro/desarrolloeconomico>

Asociación Nacional de Industriales. (2020). *Factores de cierre de empresas*

manufactureras en Colombia: Un análisis de los últimos cinco años. Asociación Nacional de Industriales.

<https://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021%20portada.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Desarrollo de competencias blandas en el sector empresarial en América Latina: Impacto en la productividad y el bienestar laboral*. Banco Interamericano de Desarrollo.

<https://publications.iadb.org/es/desarrollo-de-competencias-en-america-latina-y-el-caribe-desafios-y-estrategias>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Liderazgo transformacional*. Taylor & Francis.

<https://doi.org/10.4324/9781410617095>

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

[2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Bardin, L. (2013). *Análisis de contenido*. Ediciones Akal.

<https://archive.org/details/bardin-laurence-analise-de-conteudo>

Boyatzis, R. E. (2008). Competencias en el siglo XXI. *Journal of Management*

Development, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>

Brewster, C., Mayrhofer, W., & Morley, M. (2016). *Comparative human resource management*. Routledge.

<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203886335-1/studying-human-resource-management-international-context-snejina-michailova-noreen-heraty-michael-morley>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2021). *Informe sobre competitividad y desarrollo empresarial en Antioquia*. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. <https://www.camaramedellin.com.co>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2022). *Informe sobre competitividad y desarrollo empresarial en Antioquia*. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. <https://www.camaramedellin.com.co>

Cámara de Comercio del Aburrá Sur. (2021). *Registro de empresas manufactureras en Sabaneta*. Cámara de Comercio del Aburrá Sur. <https://ccas.org.co/>

Comisión Europea. (2019). *Competencia empresarial: Una visión general de las iniciativas de formación y apoyo existentes en la UE*. CEDEFOP.

<https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/key-competences-vocational-education-and-training>

Co Confecámaras. (2021). *Retos y oportunidades del sector empresarial en Colombia*.

Confecámaras. <https://www.confecamaras.org.co>

Confecámaras. (2021). *Observatorio de las PYMES en Colombia 2021*. Confecámaras.

<https://www.confecamaras.org.co>

Chaca Oliveros, A. E., & Contreras Tito, L. A. (2022). *Competencias blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto: Escuela de Posgrado Huancayo, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Continental].

Repositorio Continental.

<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10572>

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (9.ª ed.). McGraw-Hill.

<http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>

Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

<http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/20.500.14624/1143>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2022). *Producto interno bruto por actividad económica*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). *Clasificación empresarial según el número de empleados*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2022). *Informe sobre el desempeño del sector fabricante en Colombia*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-mensual-manufacturera>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). *Encuesta de clima organizacional en Colombia*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://serviciocivil.gov.co/medicion-clima-laboral-ambiente-organizacional-2020-2021>
- Duhigg, C. (2016). *Más inteligente, más rápido y mejor: Los secretos de ser productivo en la vida y en los negocios*. Random House. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=K24fDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&ots=e8SzojkU_r&sig=gU4bNPAO-8nHhSSqQ4I0oBSJx5s
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf
- Universidad EAFIT. (2022). *Gestión del talento humano en PYMES de Medellín: Diagnóstico y estrategias*. Fondo Editorial Universidad EAFIT. <https://www.eafit.edu.co>
- Universidad EAFIT. (2022). *Diagnóstico de liderazgo y gestión del talento en PYMES manufactureras del Valle de Aburrá*. Fondo Editorial Universidad EAFIT. <https://editorial.eafit.edu.co/index.php/editorial/catalog/download/372/436/1747?inline=1>
- Elkington, J. (1997). Caníbales con tenedores: El triple resultado de los negocios del siglo XXI. *Revista de Ética Empresarial*, 23(2), 229–231. <https://doi.org/10.1023/A:1006129603978>
- Ethical Angel & OnePoll. (2023, julio 19). *Study of 2,000 business leaders and employees reveals the shocking state of soft skills in the workplace*. *HR News*.

<https://hrnews.co.uk/study-of-2000-business-leaders-and-employees-reveals-the-shocking-state-of-soft-skills-in-the-workplace>

Farkas, C., & Romaniuk, M. (2021). The role of emotional intelligence and adaptability in post-pandemic leadership. *Journal of Leadership Studies*, 15(3), 12–25.

<https://doi.org/10.1002/jls.21746>

Feldman, R. S. (2022). *Psicología con aplicaciones Plus*. McGraw-Hill.

<https://www.mheducation.com.co/psicologia-con-aplicaciones-9781456291945-col-group>

Fernández, M., & Gómez, R. (2022). Impacto del liderazgo en la sostenibilidad empresarial: Un estudio en PYMES de América Latina. *Revista de Administración y Negocios Internacionales*, 37(2), 45–67.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4kJpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=Fern%C3%A1ndez,+M.,+%26+G%C3%B3mez,+R.+\(2022\).+Impacto+del+liderazgo+en+la+sostenibilidad+empresarial:+Un+estudio+en+PYMES+de+Am%C3%A9rica+Latina.+Revista+de+Administraci%C3%B3n+y+Negocios+Internacionales,+37\(2\),+45%E2%80%9367.&ots=NuUDCWbuc8&sig=0zV2y3Xsd8yXtnu8n3_COPj4EBA](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4kJpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=Fern%C3%A1ndez,+M.,+%26+G%C3%B3mez,+R.+(2022).+Impacto+del+liderazgo+en+la+sostenibilidad+empresarial:+Un+estudio+en+PYMES+de+Am%C3%A9rica+Latina.+Revista+de+Administraci%C3%B3n+y+Negocios+Internacionales,+37(2),+45%E2%80%9367.&ots=NuUDCWbuc8&sig=0zV2y3Xsd8yXtnu8n3_COPj4EBA)

Friese, S. (2019). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti* (3rd ed.). SAGE Publications.

<https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=5018383&publisher=FZ7200>

Fernández, L., & Gómez, P. (2022). Liderazgo efectivo y sostenibilidad en las PYMES de América Latina. *Revista Latinoamericana de Administración*, 14(1), 33–52.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4kJpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=Fern%C3%A1ndez,+L.,+%26+G%C3%B3mez,+P.+\(2022\).+Liderazgo+efectivo+y+sostenibilidad+en+las+PYMES+de+Am%C3%A9rica+Latina.+Revista+Latinoamericana+d](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4kJpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=Fern%C3%A1ndez,+L.,+%26+G%C3%B3mez,+P.+(2022).+Liderazgo+efectivo+y+sostenibilidad+en+las+PYMES+de+Am%C3%A9rica+Latina.+Revista+Latinoamericana+d)

[e+Administraci%C3%B3n,+14\(1\),+33%E2%80%9352.&ots=NuUDCWbv84&sig=T3AT7Rou6Mg9TY0zD4I_Vy8IPQg](https://doi.org/10.1016/j.estad.2020.09.005)

García, P., & López, S. (2020). Influencia de la gestión del talento humano en la productividad de las organizaciones. *Estudios de Administración*, 56(1), 23–40.
<https://core.ac.uk/download/pdf/326638852.pdf>

Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa*. Penguin Random House.
<https://books.google.es/books?hl=es&id=IVJLDwAAQBAJ&pg=PT3>

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional en la empresa*. Debolsillo.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dfjeCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Goleman,+D.,+Boyatzis,+R.,+%26+McKee,+A.+\(2013\).+El+I%C3%ADder+resonante+crea+m%C3%A1s:+El+poder+de+la+inteligencia+emocional+en+la+empresa.+Debolsillo.&ots=nt2gmQJ47w&sig=bQzU4cy-1CLglfT2ufbXqPobbK4](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dfjeCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Goleman,+D.,+Boyatzis,+R.,+%26+McKee,+A.+(2013).+El+I%C3%ADder+resonante+crea+m%C3%A1s:+El+poder+de+la+inteligencia+emocional+en+la+empresa.+Debolsillo.&ots=nt2gmQJ47w&sig=bQzU4cy-1CLglfT2ufbXqPobbK4)

González, L., & Martínez, R. (2021). El impacto de las competencias blandas en el liderazgo organizacional: Un estudio en empresas manufactureras de Monterrey. *Gestión y Desarrollo Empresarial*, 38(4), 75–92.
<https://vocol.com/es/articulos/articulo-impacto-de-las-habilidades-blandas-en-el-liderazgo-y-la-gestion-de-equipos-4089>

González, L., & Martínez, J. (2021). Competencias directivas y desempeño organizacional en empresas manufactureras de Monterrey. *Revista Latinoamericana de Administración y Gestión*, 9(3), 44–61.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PtcDj2ONvl8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=>

[Competencias+directivas+y+desempe%C3%B1o+organizacional+en+empresas+manufactureras+de+Monterrey&ots=8SAIOZ6ZH&sig=9Q7PhbnLliYhc2M-njM9EYuZAHY](#)

González Restrepo, A. A., & Vicioso Rodríguez, R. A. (2018). Aspectos legales en la constitución de una empresa: Fundamentación teórica para emprendedores en educación. *Revista Espacio*, 39(10).

<https://revistaespacios.com/a18v39n10/18391008.html>

Greenwood, J. D. (2011). *Historia de la psicología: Un enfoque conceptual*. McGraw-Hill.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fZftd1tRrDMC&oi=fnd&pg=PA5&dq=related:NSz6-20uaLIJ:scholar.google.com/&ots=d82dVLYKGj&sig=jLPPABSZ6jbipioXKcEhRdjQhw>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*.

McGraw-Hill.

<https://pdfs.semanticscholar.org/f6bf/7901dcceae8e87c5760eb13ff6ef5ff3f072.pdf>

Hsieh, T. (2013). *Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose*. Grand Central Publishing.

<https://search.proquest.com/openview/929da2f00ae2a91458eb8ca729241a1a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=34497>

Hofstede Insights. (2021). *Organizational culture and leadership practices. The Culture Factor*. <https://www.hofstede-insights.com>

Hsu, C.-C., & Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12(10), 1–8.

<https://doi.org/10.7275/pdz9-th90>

HumanSmart. (2024). *¿Cuál es la importancia de la formación en competencias blandas en el desarrollo profesional?* HumanSmart.

<https://humansmart.com.mx/articulos/articulo-cual-es-la-importancia-de-la-formacion-en-competencias-blandas-en-el-desarrollo-profesional-56440>

Liker, J. K. (2004). *El método Toyota: 14 principios de gestión del mayor fabricante del mundo*. McGraw-Hill.

https://www.ubu.es/sites/default/files/portal_page/files/1911_resumen_las_claves_del_exitode_toyota_14_principios_de_gestion.pdf

Lozano-Bolívar, J. G. (2022). Evaluación de las competencias transversales en egresados formados para las industrias culturales y creativas en Bogotá, Colombia.

Informador Técnico, 86(2), 147–170.

http://revistas.sena.edu.co/index.php/inf_tec/article/view/evaluacion-de-las-competencias-transversales-en-egresados-formad

Martínez, M. (2011). *La investigación cualitativa: Claves y procesos*. Editorial Universitaria.

<https://revistas.udenar.edu.co/index.php/duniversitaria/article/view/2192>

Martínez, F., Gómez, R., & Herrera, C. (2020). El liderazgo participativo y su impacto en la industria manufacturera argentina. *Revista de Psicología Organizacional*, 27(3), 210–230.

https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/la_psicologia_en_las_organizaciones_experiencias_de_investigacion.pdf

Martínez, A., Ramírez, J., & Gómez, M. (2020). Modelos de liderazgo participativo y su impacto en el rendimiento laboral en PYMES argentinas. *Estudios*

Latinoamericanos de Administración, 36(2), 75–93.

<http://repositorio.ungs.edu.ar:8080/handle/UNGS/83>

Martínez, A., Rodríguez, M., & Pérez, L. (2021). *Liderazgo y rotación laboral: Un estudio en empresas manufactureras de Colombia*. *Revista Latinoamericana de Gestión Empresarial*, 29(3), 102–119.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=07170653&AN=151905071&h=9y9sj%2Bytqc3mhUN7aDDxSgcYoQVucjsESA8Vc8LM7fbXFBbEHXR3yEqHPpK8FZBsjuEWWJxz7K7ntr241Ufy2Q%3D%3D&crl=c>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). *Informe anual sobre el estado de las PYMES en Colombia*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

<https://www.miPYMES.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=fdf3b037-9b79-4b7d-b244-c22e32ee76d5>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Premio Colombiano a la Calidad para la Exportación*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/premio-colombiano-calidad-para-la-exportacion>

MINCIT. (2020). *Balance del desempeño de las PYMES colombianas*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co>

MINCIT. (2022). *Informe sobre competitividad y productividad en las PYMES colombianas*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

<https://www.mincit.gov.co/minindustria/competitividad-e-innovacion>

- Mora, J., Pérez, L., & Sánchez, D. (2021). Factores críticos en la gestión del talento humano en las PYMES colombianas. *Revista de Administración y Economía*, 12(1), 45-67. https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/download/1876/2025
- Mora, D. A., Potes, J. E., Villegas, A. B., Gómez, D. C., Domínguez, J. S., & Dávila, N. V. (2021). *Boletín Económico Regional: Suroccidente, I trimestre de 2021*. <https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/10025>
- Narayan, S., & Johnson, L. (2022). Leadership and empathy in hybrid work environments: Lessons from the pandemic. *International Journal of Organizational Psychology*, 17(2), 101–115. <https://search.proquest.com/openview/0d3b288b8d51b7959a3b1558a09b6519/1?pg-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Northouse, P.G. (2018). *Liderazgo: teoría y práctica*. SAGE. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3568102>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2020). *SME and Entrepreneurship Outlook 2020*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. <https://www.oecd.org>
- Key strategies for success* Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021). Leadership in SMEs:. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. <https://www.oecd.org>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Competencias socioemocionales y su impacto en la retención laboral en América Latina*. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/publications/panorama-laboral-2022-de-america-latina-y-el-caribe>

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *El futuro del trabajo: Desarrollo de competencias y competencias en el entorno laboral global*. OTI.

https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_615594/lang--es/index.htm

Polman, P. (2019). *Net positive: How courageous companies thrive by giving more than they take*. Harvard Business Review Press.

<https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amle.2023.0093>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2554-z>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. CEPAL.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

Raciti P, (2015). *La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica*. Documento de Trabajo N° 34. Serie: Guías y manuales.

Eurosocial. <http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1444897404-DT34.pdf>

Ramos, A., & Ocampo, D. (2019). Competencias blandas y desempeño laboral en organizaciones colombianas: un análisis desde la gestión del talento humano.

Revista de Ciencias Sociales, 25(1), 112–127.

<https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/7f4e9cc5-c1ed-4a73-b089-75ae2cdd7af2>

Revista Forbes. (2020). *Natura y su enfoque en liderazgo emocional: Clave para el éxito organizacional*. Forbes. [https://forbes.co/2024/11/15/capital-humano/como-](https://forbes.co/2024/11/15/capital-humano/como-desarrollar-inteligencia-emocional-para-ser-mejores-lideres/)

[desarrollar-inteligencia-emocional-para-ser-mejores-lideres/](https://forbes.co/2024/11/15/capital-humano/como-desarrollar-inteligencia-emocional-para-ser-mejores-lideres/)

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
https://www.pucesa.edu.ec/wpcontent/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf
- Robles, MM (2012). Percepciones de los ejecutivos sobre las 10 principales competencias blandas necesarias en el lugar de trabajo actual. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1080569912460400>
- Rodríguez, E. J. (2016). *Enfoque sistémico [Objeto virtual de información]*. [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/10348>
- Rodríguez, J. R., & Escolano, A. F. (2015). La evaluación de creencias y actitudes disfuncionales en los modelos de Ellis y Beck: Similitudes y diferencias. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 2(40), 51–61.
<https://www.redalyc.org/pdf/4596/459645432006.pdf>
- Rojas, A., & Pérez, D. (2021). La inteligencia emocional en la gestión del talento humano: Un estudio en PYMES de Bogotá y Medellín. *Revista Colombiana de Administración Empresarial*, 19(1), 55-78.
<https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/handle/20.500.14167/3044>
- Rojas, C., & Pérez, D. (2021). Liderazgo y desempeño organizacional en PYMES colombianas: Un enfoque desde las competencias blandas. *Revista Colombiana de Ciencias Empresariales*, 17(2), 85–102.
<http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/8475>

Ruiz Roa, U., Navarro Obied, J., & Castro Hernández, C. (2018). *Enfoques, teorías y perspectivas de la psicología y sus programas*. Editorial CECAR.

<https://repositorio.cecar.edu.co/entities/publication/ec092e05-8992-4f6f-9779-866e13267eb3>

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.

<https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

Sandín, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación*. McGraw-Hill.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=54422>

Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How Google works*. Grand Central Publishing.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fEJ0AAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP11&dq=Schmidt,+E.,+%26+Rosenberg,+J.+\(2014\).+How+Google+works.+Grand+Central+Publishing.&ots=00UHB10MhC&sig=aVtcHEp3loXVa4V5M3MAuSn4xbU](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fEJ0AAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP11&dq=Schmidt,+E.,+%26+Rosenberg,+J.+(2014).+How+Google+works.+Grand+Central+Publishing.&ots=00UHB10MhC&sig=aVtcHEp3loXVa4V5M3MAuSn4xbU)

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*.

University of Illinois Press. <https://repository.upenn.edu/bitstreams/cebcea6b-5cf7-4f76-8888-cff3e3a14140/download>

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (2.ª ed.). Universidad de Antioquia.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0JPGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=trauss,+A.,+%26+Corbin,+J.+\(2002\).+Bases+de+la+investigaci%C3%B3n+cualitativa:+T%C3%A9cnicas+y+procedimientos+para+desarrollar+la+teor%C3%ADa+fundam](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0JPGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=trauss,+A.,+%26+Corbin,+J.+(2002).+Bases+de+la+investigaci%C3%B3n+cualitativa:+T%C3%A9cnicas+y+procedimientos+para+desarrollar+la+teor%C3%ADa+fundam)

[entada+\(2.%C2%AA+ed.\).+Universidad+de+Antioquia.&ots=Ey34-edU4d&sig=JOL3KI9slg0qbv7mmeffBdNydgM](#)

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*.

Xicom.

https://scl.cornell.edu/sub/sites/scl/files/downloads/basic_page/TKI_Sample_Report.pdf

Vital Cruz, A.V., Moreno Balanta, D.P., Hernández, D.E., & Bustos Ruiz, J.F. (2015).

Enfoques contemporáneos de la psicología. [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional UNAD.

https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/9669/403002_Enfoques%20contemporaneos%20de%20la%20psicologia.pdf

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. SAGE.

https://ebooks.umu.ac.ug/librarian/booksfile/Case%20Study%20Research%20and%20Applications.pdf?utm_source

Anexos

Anexo 1

Encuesta a empresas PYMES

24/4/25, 12:07

Encuesta a Empresas Pymes - Líderes de pequeñas y medianas empresas productoras de Sabaneta.

Encuesta a Empresas Pymes - Líderes de pequeñas y medianas empresas productoras de Sabaneta.

Objetivo

Evaluar la incidencia de las habilidades blandas (competencias transversales) en la gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas manufactureras de Sabaneta, Antioquia.

Instrucciones:

- Marque la opción que mejor represente su experiencia y percepción dentro de la empresa.
- Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y utilizadas exclusivamente con fines de investigación

Nota aclaratoria:

Esta encuesta está dirigida exclusivamente a **líderes empresariales, directivos o responsables de la gestión del talento humano** dentro de la organización. Su objetivo es evaluar la incidencia de las habilidades blandas en la gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas (PYMES). Agradecemos su participación y el tiempo dedicado a responder.

* Indica que la pregunta es obligatoria

24/4/25, 12:07

Encuesta a Empresas Pymes - Líderes de pequeñas y medianas empresas productoras de Sabaneta.

Consentimiento Informado o tratamiento de datos.**Estimado(a) participante,**

Le invitamos a responder esta encuesta como parte del estudio titulado *Impacto de las habilidades blandas en los líderes de las pequeñas y medianas empresas productoras de Sabaneta*, desarrollado por la Corporación Universitaria Minuto de Dios. El propósito de esta investigación es analizar la influencia de las habilidades blandas en la gestión del talento humano en el sector manufacturero. Link del consentimiento informado https://drive.google.com/file/d/1chBbR8ayk8Rvg-7Hra7dWJeadVaJfg0q/view?usp=drive_link

Su participación es voluntaria y sus respuestas serán tratadas de manera anónima y confidencial, con fines exclusivamente académicos. No existen riesgos asociados con su participación y puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias.

1. **1. Si acepta participar en este estudio de forma libre y voluntaria, seleccione la opción "Sí, acepto" para continuar con la encuesta.** *

Marca solo un óvalo.

- Sí, acepto
 No, acepto

2. **2. Número de empleados:** *

Marca solo un óvalo.

- 10-50
 51-100
 101-200

24/4/25, 12:07

Encuesta a Empresas Pymes - Líderes de pequeñas y medianas empresas productoras de Sabaneta.

3. 3. Cargo del encuestado: **Marca solo un óvalo.*

- Gerente/Director
- Supervisor/Coordinador
- Colaborador operativo
- Otros: _____

Sección 2: Percepción sobre Habilidades Blandas**4. 4. ¿Qué importancia considera que tienen las habilidades blandas en la gestión del talento humano dentro de su empresa? ****Marca solo un óvalo.*

- Muy alta
- Alta
- Media
- Baja
- Nula

24/4/25, 12:07

Encuesta a Empresas Pymes - Líderes de pequeñas y medianas empresas productoras de Sabaneta.

5. **5. Según su experiencia, ¿Cuáles son las tres habilidades blandas más importantes para el desempeño laboral en su empresa?** (Seleccione solo tres opciones). *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Resolución de problemas
- Adaptabilidad
- Inteligencia emocional
- Pensamiento crítico
- Creatividad
- Gestión del tiempo
- Negociación
- Empatía
- Resolución de conflictos
- Toma de decisiones

24/4/25, 12:07

Encuesta a Empresas Pymes - Líderes de pequeñas y medianas empresas productoras de Sabaneta.

6. **¿Cuáles habilidades blandas considera que deben ser fortalecidas mediante capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño en su cargo?** *

Marca solo un óvalo.

- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Resolución de problemas
- Adaptabilidad
- Inteligencia emocional
- Pensamiento crítico
- Creatividad
- Gestión del tiempo
- Negociación
- Empatía
- Resolución de conflictos
- Toma de decisiones
- Otra , ¿Cuál ?

7. **¿Considera que en su empresa se fomenta el desarrollo de habilidades blandas?** *

Marca solo un óvalo.

- Sí, de manera estructurada
- Sí, pero de manera informal
- No, pero sería útil
- No, y no lo considero necesario

24/4/25, 12:07

Encuesta a Empresas Pymes - Líderes de pequeñas y medianas empresas productoras de Sabaneta.

8. **8. ¿Considera que el fortalecimiento de las habilidades blandas en los líderes contribuye a una mejor gestión administrativa y sostenibilidad de su empresa?** *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Sección 3: Impacto en la Gestión del Talento Humano

9. **9. ¿En qué medida considera que las habilidades blandas influyen en la productividad de los empleados?** *

Marca solo un óvalo.

- Mucho
- Regular
- Poco
- Nada

10. **10. ¿Su empresa ofrece capacitaciones para desarrollar habilidades blandas en los empleados?** *

Marca solo un óvalo.

- Sí, de manera regular
- Sí, pero esporádicamente
- No, pero estamos interesados
- No, y no lo consideramos necesario

24/4/25, 12:07

Encuesta a Empresas Pymes - Líderes de pequeñas y medianas empresas productoras de Sabaneta.

11. **11. ¿Considera que la falta de habilidades blandas ha afectado el clima laboral en su empresa?** *

Marca solo un óvalo.

- Sí, significativamente
- Sí, en algunos casos
- No, pero podría ser un factor
- No, en absoluto

12. **12. ¿Cree que la falta de habilidades blandas en los líderes ha influido en la rotación de personal en su empresa?** *

Marca solo un óvalo.

- Sí, en gran medida
- Sí, en algunos casos
- No, pero podría ser un factor
- No en absoluto

Sección 4: Sugerencias y Comentarios

13. **13. ¿Qué estrategias considera que podrían implementarse para fortalecer las habilidades blandas en su empresa?**

24/4/25, 12:07

Encuesta a Empresas Pymes - Líderes de pequeñas y medianas empresas productoras de Sabaneta.

14. **14. ¿Qué tipo de formación considera más adecuada para el desarrollo de habilidades blandas en su empresa?** *

Marca solo un óvalo.

- Talleres presenciales
- Sesiones virtuales sincrónicas
- Microcápsulas asincrónicas
- Coaching individual
- Programas largos certificados
- Otra (¿cuál?)


Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Anexo 2

Portafolio "Mi otra yo 2025"





Medellín, 23 de abril del 2025

Señores
Paula Restrepo
La Ciudad

Queremos que su empresa tenga empleados felices, eficientes y completos emocionalmente logrando que den lo mejor y así permitir que la productividad y la excelencia se note en campos como lo personal, empresarial y social.

Generamos espacios para brindar ciclos de conferencias, talleres y eventos para la formación que fortalezcan la vida profesional, personal y familiar de las personas.

Elija el tema que desee y nosotros le diseñaremos la capacitación a la medida de acuerdo a su historia y sus necesidades.

Cordialmente,
Olga Cecilia Vélez
Equipo Servicio al cliente

www.miOtroyo.com.co
servicioalcliente@miotroyo.com.co

Línea de Atención **444 6096**
Móvil: 3206591392
Carrera 72 C1 – 15 Laureles

Sáquele provecho a lo que usted sabe, ahí está la riqueza.
"Warren Buffet"

QUIENES SOMOS

Somos un centro de apoyo, asesoría y atención en Psicología, Coaching, PNL, Desarrollo y Formación personal.

NUESTRA RAZÓN DE SER

Brindamos bienestar a las personas y a las empresas, ofreciendo servicios de Psicología, Coaching y PNL, a través de asesorías personalizadas y talleres de formación para desarrollo del ser.

QUE NOS GOBIERNA

Compromiso: Nos apropiamos con dedicación y paciencia de las situaciones de nuestros clientes para lograr su tranquilidad.

Confianza: Generamos ambientes de respeto, armonía con el fin de entregarle todo lo que somos.

Pasión: Hacemos las cosas con gusto y con amor, brindando a nuestros clientes un espacio agradable y familiar.

NUESTRO EQUIPO

En Mi Otro Yo, apostamos por el talento humano como la base para el éxito y la consecución de nuestros objetivos para cumplir a cabalidad con nuestro compromiso. Todos nuestros profesionales se rigen por metodologías orientadas en el área pedagógica, didáctica y psicología con formación profesional en COACHING.

NUESTRA METODOLOGÍA

Los talleres y conferencias que ofrecemos, tienen las característica de ser prácticos, didácticos, experienciales y formativos no sólo en el campo académico sino también personal y espiritual, porque buscamos cautivar el alma, cuerpo y mente.



EJE ORGANIZACIONAL

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EMPRESARIAL A LA MEDIDA.

- 🌐 Estrategias de fortalecimiento laboral. Incrementando la productividad.
- 🌐 Liderazgo y Trabajo en equipo.
- 🌐 Fortaleciendo el servicio al cliente.
- 🌐 Comunicación asertiva y efectiva.
- 🌐 Inteligencia emocional.
- 🌐 Escuela de vida para el éxito.
- 🌐 Estrategias para comprender a mi hijo adolescente.
- 🌐 Aceptación de duelo.
- 🌐 Cumplimientos de metas y sueños.
- 🌐 Cultura Organizacional.
- 🌐 El Arte de la conciencia con PNL y COACHING.
- 🌐 Crear nuevas rutas mentales para tocar las puertas del éxito e incrementar tu productividad.
- 🌐 Consiguiendo el éxito.
- 🌐 La motivación como elemento clave en la productividad.
- 🌐 Fortaleciendo relaciones interpersonales.
- 🌐 Estrategias de mejoramiento de la salud mental.
- 🌐 Manejo adecuado del estrés.
- 🌐 Técnicas de relajación y meditación.
- 🌐 Prevención del consumo de sustancias psicoactivas.
- 🌐 Fortaleciendo la relación de pareja.
- 🌐 Estrategias para el adecuado manejo de la autoestima.
- 🌐 Orientación profesional y vocacional.
- 🌐 Orientación del proyecto de vida.
- 🌐 Hábitos de vida saludables.



- 🌐 Escuelas de padres y pautas de crianza.
- 🌐 Programa de prejubilados y jubilados para las organizaciones.
- 🌐 Manejo adecuado del tiempo libre.
- 🌐 Habilidades comunicativas y Manejo del pánico escénico.
- 🌐 Capacitaciones a la medida de las necesidades de la organización.

INVERSIÓN

Valor hora	Número de personas
\$507.000	Máximo 30 personas.
\$707.000	Máximo 70 personas.
\$807.000	Máximo 100 personas.
+ IVA 19%	

SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

Su objetivo es escoger al candidato que reúna los requisitos necesarios para ocupar un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial humano y profesional, su capacidad para desempeñarse eficientemente, su nivel de adaptación al medio y el manejo de su relación consigo mismo y con los demás.

Para llevar a cabo este proceso se plantean los siguientes pasos:

- 🌐 Entrevista psicológica prospectiva
- 🌐 Entrevista psicológica retrospectiva
- 🌐 Aplicación de pruebas psicométricas
- 🌐 Verificación de referencias
- 🌐 Visitas domiciliarias

-  Informe de selección
-  Pronóstico laboral
-  Evaluación e intervención de clima organizacional

VALORES DE PROCESOS DE SELECCIÓN COMPLETOS

El cual incluye: reclutamiento, preselección hoja de vida, aplicación de pruebas psicológicas (2 pruebas), entrevista e informe final.

INVERSIÓN

Cargos Operacionales	\$ 470.000
Cargos Mandos Medios	\$ 420.000
Cargos Gerenciales	\$ 570.000

Aplicación de 2 pruebas	\$ 360.000
Prueba o servicio adicional	\$ 200.000
Centro de valoración	\$ 290.000

Estos valores incluyen IVA

NOTA

En el momento del requerimiento se hará apertura de la vacante en nuestras bolsas de empleo, si por algún motivo la entidad le parece pertinente terminar o congelar el proceso requerido, se dará paso a cobrar el proceso de reclutamiento el cual tiene un costo de **\$298.000**

VISITAS DOMICILIARIAS

www.miOtroyo.com.co
servicioalcliente@miotroyo.com.co

Línea de Atención **444 6096**
 Móvil: 3206591392
 Carrera 72 C1 – 15 Laureles



La visita domiciliaria o entrevista familiar permite:

Validar la información que el candidato ha aportado en el proceso de selección de personal.

Conocer las relaciones del candidato con su núcleo familiar y con su entorno, lo cual nos indicara si es una persona que favorecerá o no al clima organizacional o que por el contrario lo puede afectar.

Detectar niveles de riesgo económico para la organización.

Identificar necesidades que permitan implementar programas de bienestar social y laboral.


INFORME DE VISITA

1. Información General
2. Historia Laboral
3. Composición Familiar
4. Perfil Socioeconómico
5. Condición Habitacional
6. Esfera Social
7. Esfera Personal
8. Estado de Salud
9. Apreciación profesional de la visita
10. Anexos de fotos de partes de la vivienda

INVERSIÓN

Costo visita domiciliaria Medellín	\$ 520.000
Visita domiciliaria fuera del área metropolitana	La empresa cliente asume los gastos de transporte





Trabajamos para usted todo el tiempo, escuchando sus sugerencias y haciendo todo lo posible para hacer esta experiencia más agradable y confiable.

EJE DESARROLLO PERSONAL

Intervención psicológica clínica, atención psicopedagógica, coaching y programación Neurolingüística (PNL), constelaciones familiares, asesoría psicológica y procesos de formación.

OTROS SERVICIOS

- ✓ Alquiler de Oficinas / Consultorios
- ✓ Entrenamiento personal en Programación Neurolingüística y Coaching.
- ✓ Psicoterapia Organizacional.

APOYO AL APOYO

Acompañamiento psicológico para instituciones de alta responsabilidad: educación, fuerzas militares, salud y demás entidades estatales.

NOTA: Como tiempo mínimo se trabaja dos horas en las diferentes temáticas que la empresa decida, la empresa puede solicitar las horas que considere necesarias para dicho trabajo.

La empresa debe brindar los espacios de trabajo y las ayudas audiovisuales.

Trabajamos para usted todo el tiempo, escuchando sus sugerencias y haciendo todo lo posible para hacer esta experiencia más agradable y confiable.

ALGUNOS CASOS ÉXITOSOS DE NUESTROS SERVICIOS



PLÁSTICOS TRUHER S.A.



www.miOtroyo.com.co
servicioalcliente@miotroyo.com.co

Línea de Atención **444 6096**
Móvil: 3206591392
Carrera 72 C1 – 15 Laureles



SEDE MEDELLÍN: Cra 72 C1-15 Barrio Laureles
PBX: 4446096/ **WHATSAPP:** 3206591392

Para más información visita nuestra página: www.miotroyo.com.co
servicioalcliente@miotroyo.com.co

Únete a nuestras redes:



/Mi Otro yo



@1miotroyo



miotroyo1



Mi Otro y

www.miOtroyo.com.co
servicioalcliente@miotroyo.com.co

Línea de Atención **444 6096**
Móvil: 3206591392
Carrera 72 C1 – 15 Laureles

Anexo 3

Portafolio "Ser y saber para el hacer"



“LIDERAZGO”
La felicidad en el trabajo:
¡Es posible!

nuestros clientes

f t i g

SOFT SKILLS

- ✓ liderazgo
- ✓ comunicación
- ✓ retroalimentación
- ✓ solución de problemas
- ✓ atención al detalle
- ✓ estrés laboral
- ✓ asertividad
- ✓ conflicto
- ✓ delegación
- ✓ escucha activa
- ✓ inteligencia emocional
- ✓ gestión del tiempo
- ✓ compromiso bilateral



Según un reporte reciente de Forbes para Latinoamérica, más del 70% de los colombianos padecen alguna expresión del síndrome llamado **estrés laboral**. La cifra es considerada en continuo aumento.

Si la felicidad es una fase subjetiva de la experiencia humana basada en una percepción individual, ¿Cómo puede el mundo laborar participar contundentemente en dar alternativas para acometer la enfermedad mortal del estrés y sus consecuencias?

El ideal de un buen clima laboral es aquel dónde existe un alto grado de respeto, armonía, fidelidad y responsabilidad recíprocos: los líderes manifiestan interés por sus colaboradores y los mismos por el bienestar, la productividad y el crecimiento del negocio.

El **trabajo en equipo** es la capacidad de trabajar cooperativamente con otros para lograr los objetivos del grupo. Esta competencia es fundamental porque el liderazgo no es un deporte individual: La esencia del liderazgo es lograr metas valiosas mediante los esfuerzos combinados de todos, y las capacidades de trabajo en equipo son cruciales.



ANDRAGOGIA LÚDICA

"Andragogía Lúdica es el área de conocimiento orientada a la enseñanza de adultos a través del juego y las actividades diferentes, divertidas y placenteras".

En nuestra experiencia el papel del adulto en el acto de aprendizaje, no es igual en cada caso.

Con las siguientes dinámicas, aspiramos a que el asistente vaya más allá de ser un observador, receptor pasivo, de los conceptos planteados por el capacitador, a ser parte integral del desarrollo temático a través de su participación anímica, física, proxémica, y su aporte cognitivo en cada circunstancia de los retos planteados en los juegos y las actividades propuestas.



ANDRAGOGIA LÚDICA

Al inicio de cada dinámica, se darán a conocer los objetivos de aprendizaje de la misma.

Una vez terminada la dinámica se procederá a realizar un breve análisis de la misma a través de la participación de cada asistente con respecto a los objetivos de aprendizaje propuestos.

En este intercambio, se expondrán a través de videos, estudios de caso, dramatizaciones y ayudas visuales, las temáticas propuestas de acuerdo a los requisitos iniciales de **CONFECCIONES DULCE AMOR** para la capacitación.



EJEMPLO DE DINÁMICAS Y JUEGOS: LA CUCHARA EN LOS DIENTES

Objetivos:

Fortalecer los Conceptos del Trabajo en Equipo.
 Desarrollar la Coordinación Estratégica.
 Vigorizar el Sentido de las Metas y Objetivos Compartidos.
 Desplegar la Confianza y Dependencia Positivas.
 Mejorar las Habilidades Sociales.
 Romper Paradigmas e Ideas Preconcebidas.

Materiales:

Grupos
 Cucharas
 Canicas, Bolas Ping Pong, Dulces
 Salón Bien Iluminada



Desarrollo:

Cada participante tiene el cabo de una cuchara entre los dientes. Debe sacar de un recipiente general, tantas pelotas como pueda en el tiempo previsto y colocarlas en su propio recipiente. Esto deberá hacerlo sin la ayuda de las manos.

Cuando caigan las pelotas, se podrá continuar el juego, pero el participante perderá puntos. Gana la persona que pueda pasar la mayor cantidad de pelotas con la cuchara de un lado al otro.

EJEMPLO DE DINÁMICAS Y JUEGOS: LOS REYES DE LA BOMBA

Objetivos:

Reforzar la Comunicación y el Trabajo en Equipo.
 Fortalecer la Cooperación y el Sentido de Pertenencia.
 Encontrar Hitos para el Compañerismo.
 Romper Esquemas de Cercanía y Convivencia.
 Adiestrarse en la Comunicación Física y la Complementariedad.
 Robustecer el Espíritu Competitivo y de Superación Personal.

Materiales:

Música Alegre Rápida
 Grabadora Grande
 Salón bien iluminado
 Bombas



Desarrollo:

Al son de la música (movida) los participantes bailarían llevando una bomba inflada entre sus labios. Debe tener las manos cruzadas en la espalda. El propósito es colocar la bomba en la espalda de otro participante durante 20 segundos. Los otros participantes tratarán de evitar que esto suceda generando un intercambio leal y proactivo para coronar la espalda del otro sin dejar que los otros conquisten la propia.

Abril 23 de 2025

Señores:

CONFECCIONES DULCE AMOR

Paula Restrepo
Itagüí Antioquia
Cot.: 2025042305



Apreciados amigos:

Nosotros en [CAPACITACIÓN EMPRESARIAL COLOMBIA](#), por más de 29 años hemos realizado un aporte en la construcción del tejido social, empresarial y organizacional colombiano a través de nuestras consultorías, acompañamiento, conferencias, seminarios, talleres de capacitación, actualización, entrenamiento y motivación del talento humano.

Utilizamos elementos y conceptos de Administración Moderna, Calidad, Economía, Ingeniería de Procesos, Análisis Financiero, Marketing, Inteligencia Comercial, Ciencias Sociales, Filosofía de la Mente, Filosofía del Lenguaje, Antropología, Advaita Vedanta, Hermenéutica, Humanismo, Auto Indagación, Sociología, Estructuralismo, Ontología, Teleología, Mindfulness, Constructivismo, Neo Conductismo, Lúdica, Andragogía, Ética, Psicología Social, Psicología Cognitiva Conductual, Logoterapia, Gestalt, Inteligencia Emocional, Programación Neurolingüística y Neuro Economía entre otras fuentes y herramientas.

Nuestros eventos se afirman en la Motivación Eficaz y Trascendente. Según la Neuro ciencia, los resortes internos y necesidades superiores del ser humano se despiertan acometiendo tanto a la razón (cerebro neo córtex), como a la intuición y la emoción, (cerebro límbico y primario).

Hemos comprobado que el aprendizaje transformacional profundo: percibir, sentir, pensar, hacer, y evaluar, permite el desarrollo de la tolerancia y la empatía; el perfeccionamiento del potencial, el cooperativismo (trabajo en equipo), la toma de consciencia y de responsabilidad (empoderamiento), la liberación de aspectos negativos de la personalidad, el encuentro de gustos y habilidades personales, la toma de decisiones y la disposición para la solución de problemas.

[LUIS EDUARDO RUBIO RIVEROS](#)

Ver más:



OBJETIVOS DEL TALLER, PERFIL DE SALIDA:

Una vez terminada la capacitación, los asistentes habrán recibido la información suficiente para:

- ✓ Identificar como opera la mente a través del ego, creándonos una identidad falsa, generando conflicto interno, agresividad, baja estima, robándonos el tiempo y el potencial.
- ✓ Entender que la realidad es un fenómeno personal e intransferible. Si nuestra interpretación de lo real no es adecuada, vivimos una vida artificial, oscura, cautivos de los grupos de interés y de la sociedad de consumo.
- ✓ PNL. Conocer cómo se comunica el ser humano, y por qué es importante la imagen, el lenguaje no verbal, la forma y el tono como expresamos nuestras ideas y el tipo de palabras que utilizamos.
- ✓ Gestionar inteligentemente el Estrés Laboral y el Burn Out.
- ✓ Reconocer que las creencias son el mayor causante de la ansiedad y la depresión que algunos llevamos dentro.
- ✓ Desarrollar las habilidades de influencia y liderazgo. No se necesitan rangos, cargos, ni medallas, para ser influyentes, valiosos y felices en la vida.
- ✓ Razonar que, un equipo de trabajo es un número determinado de personas con habilidades similares o complementarias, que han aceptado el compromiso contractual de un propósito común, con metas de desempeño verificables y un método del cual todos y cada uno se hace responsable en el día a día.
- ✓ Advertir que el conflicto es parte esencial en la conformación de los equipos de trabajo. Lo importante, es hacer del conflicto un "motor" del crecimiento y el cambio para mejorar.
- ✓ Integrar la atención al detalle en las prácticas diarias como esfuerzo transformador que puede mejorar su eficacia profesional. Fomentar una mentalidad que priorice la meticulosidad y la precisión implementando estrategias sencillas y específicas.
- ✓ Entender que, como líderes, nuestro trabajo es brindar retroalimentación efectiva. Las sugerencias constructivas pueden ayudar a los colegas a tener éxito. Pero dar retroalimentación suele ser difícil, tanto para quien la emite como para el destinatario.

IN HOUSE: TALLER DE FELICIDAD EN EL TRABAJO, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, ORIENTADOS A LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DEL CLIMA LABORAL (60-90 Min)



TEMÁTICAS SUGERIDAS:

EL LIDERAZGO EMPRESARIAL, DESDE LA CUNA ES UN COMPROMISO PERSONAL

- Video introductorio: ¿Es Colombia un país pobre? (4 Min.)
- Qué es la realidad... como percibe el "ser" humano su mundo
- Educación para el éxito... ¿Cómo influyen los primeros 7 años de vida en el éxito o fracaso de la misma?
- Liderazgo: Creencias ¿Qué son los mapas mentales? ¿Por qué a algunas veces nos condicionan al fracaso?
- Metas. Cómo influyen en la administración del tiempo
- La resistencia al cambio. ¿Por qué nos resistimos al cambio?

ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN | EMPATÍA | TÉCNICA ASERTIVA | INTELIGENCIA EMOCIONAL

- PNL La comunicación, mucho más que palabras.
- Qué es la Asertividad
- Comportamientos No Asertivos: La agresividad
- Comportamientos No Asertivos: La Pasividad
- Cuáles son los "Derechos Asertivos de las Personas"
- Asertividad y la capacidad de dar y recibir retroalimentación
- ¿Por qué el Diploma de estudios le ayuda a conseguir empleo, pero "La Inteligencia Emocional" le permite conservarlo y crecer?
- Auto regulación. Dialogo interno
- Auto Estima. Auto motivación
- Por qué es más conveniente: ¿Ganarse a la gente... ¿Que, ganarle a la gente?

COMPROMISO ORGANIZACIONAL | SINERGIA & EQUINERGIA | MANEJO DEL CONFLICTO

- ¿Por qué todos deberíamos ser "Líderes Transformacionales...?"
- Cómo se conforman los equipos de trabajo con logro.
- Etapas en la formación de los equipos con logro.
- Cuál es la diferencia entre un grupo de personas de una empresa, y un equipo de trabajo con logro.
- El "sacacuerpismo" y el rechazo a admitir la responsabilidad.
- Cuáles son las habilidades deseables del Líder que prefieren los subordinados.
- Conflicto. Cómo convertirlo en promotor del cambio.
- ¿Qué es el Estrés? ¿Por qué es la pandemia del siglo XXI?

FICHA TÉCNICA DEL TALLER CONSUMIBLES VALORES

Nombre de la Empresa:	CONFECCIONES DULCE AMOR
Persona Contacto:	Paula Restrepo
TALLER PRESENCIAL IN HOUSE EN ITAGUI, ANTIOQUIA	
1 Taller de 180 Min consecutivos	\$ 783.200.00 Neto, todos los participantes (15) Todos los módulos y las dinámicas
1- 15 personas	Valores exentos de retención Artículo 383 del Estatuto Tributario. Decreto 1070 de 2013*
Forma de Pago:	Transferencia bancaria verificada con 48 horas de anticipación al día del evento.
Viáticos:	Incluidos en la oferta de servicios.
Insumos:	El Auditorio: espacio amplio, ventilado para los juegos, y las dinámicas, proyector (video Beam), televisor, grande HDMI, micrófono, sonido (cuando aplique), serán responsabilidad de la empresa contratante. El sonido para la música y los videos, debe salir del portátil del facilitador.
Vigencia de la Oferta de Servicio:	30 días

HOJA DE VIDA DEL CAPACITADOR - LUIS EDUARDO RUBIO RIVEROS



Por más de 29 años hemos realizado un aporte en la construcción del tejido empresarial y organizacional colombiano a través de nuestras conferencias y talleres de capacitación, actualización, entrenamiento y motivación del talento humano.

Adelanté estudios de Administración DE Negocios Turísticos (UNINPAHU), Principios de Finanzas Leasing Arrendamiento Financiero (Universidad de la Sabana), Gerencia de Proyectos (Politécnico Colombia), Gerencia de Servicio (UNISABANA-FORUM), Truck & Automobile Sales Training Milpitas (Ford Motor Co CA. USA), Formación Profesional en Ventas Niveles I, II, III, (CCA Compañía Colombiana Automotriz): Estrategias de Éxito en las Ventas 85 horas (Grupo CIMA), Road Map Training (Motorola de Colombia S A), Tecnología y Servicio -Técnicas Avanzadas de Ventas -Taller de Liderazgo -La Sociedad de Consumo -Dirección Comercial Estratégica -Estrategias de Servicio y Fidelidad del Cliente - Incocrédito. Gerencia de Ventas Corporativas – Taller de Datos (COMCEL S. A), Dirección y Estrategia Comercial, Cómo Organizar y Dirigir una Fuerza de Ventas Exitosa (Ejecutivos & Marketing), Merchandising “Las Siete Claves para un Merchandising Exitoso (Imagen Interactiva), Fidelización a la Conquista de la Lealtad del Cliente Frederick Newell (Metta Consulting Group S. A), Gestión en Aseguramiento de la Calidad basado en la Norma ISO 9001 2015 (Organización Nuevo Horizonte – U Sergio Arboleda).

Me he preparado estratégicamente y por más de 8 años trabajé para empresas en Estados Unidos (Hilton Corp., Grace Co., Ford Motor Co., The Peppermill Casinos...)

Soy empresario y poseo experiencia e (29 años) en cargos de Ejecución y Dirección en las Áreas de Calidad, Recursos Humanos, Gerencia Comercial, y como Promotor y Desarrollador de las Estrategias de Mercadeo con Énfasis en la Comunicación Organizacional, las Relaciones Humanas, las Estrategias y Técnicas de Venta Directa, Tele Mercadeo, el Servicio al Cliente y Fidelización en Empresas del Sector Real, Entidades del Gobierno, y Organizaciones del Sector Cooperativo y Social.

Mi trabajo es Profesional y Determinante, basado en el Conocimiento, la Comprensión y la Sabiduría que dan la búsqueda insaciable y la sana experiencia. Soy Franco y trabajo con Sencillez, Seriedad y Amor. Nuestro Objetivo es Ayudar a Construir el Carácter y la Productividad de los Participantes; me comprometo con Multiplicar los Resultados de su Organización.

Estudioso del fenómeno y la experiencia Filosófica y Metodológica oriental especialmente del budismo Mahayana, la tradición Zen, y la huella del Vedanta Advaita en el hinduismo reformado (Siglo IX). Poseo competencias como Coach Ontológico (CTI | Coaches Training Institute Marin County CA) adelanté estudios de Humanidades y Filosofía Comparada, Teología Sistemática (Seminario Colombia, Seminario Reina Valera), he facilitado múltiples conferencias y participado en diferentes foros en importantes entidades del estado, agremiaciones, asociaciones y centros del pensamiento social, religioso y económico.

Directivo Gestor de Diplomados, Consultor, Capacitador, Tallerista y Conferencista en prestigiosas universidades como la Fundación Universitaria del Área Andina, EAN, INCAP, Fundación Universitaria San Martín, Universidad Manuela Beltrán, Fundación Universitaria Iberoamericana entre otras...

CARGOS Y EXPERIENCIA:

FORD MOTOR CO. | SERRAMONTE
Colma California USA
Sales Manager | Closer

EL TORITO MEXICAN RESTAURANT | GRACE
Daly City, California USA
Bar Manager

HILTON UNION SQUARE SAN FRANCISCO
San Francisco California USA
Restaurant Outlet Manager

VOCES, DATOS Y SERVICIOS LTDA.
Gerente General

ASOGAS COLGAS
Director Comercial

EJECUTIVOS Y MARKETING
Director Ejecutivo

COMPETENCIA PLUS
Gerente Comercial y de Servicio al Cliente

LEVAPAN S A
Asistente Nacional de Mercadeo
Jefe de Oficina
Gerente Regional

HARRIS 3M | LANIER
Gestor Sénior Customer Visión CRM

SILER COMUNICA SAS
Gerente General

DATECSA SHARP
Director de Ventas

RV INMOBILIARIA S A
Director de Negocios

